



# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS



## **El Impacto del Teletrabajo en los Recursos Humanos: Caso de la empresa NCA Consultores S.A.C., Arequipa, 1997 – 2012**

Tesis Presentada por el Bachiller  
Nicolás César Alfonso Antezana Abarca  
Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Gerencia Social y Recursos  
Humanos

Arequipa – Perú  
2013



*Dedico este trabajo a mis hijos,  
por sus interrogantes que me llevan a buscar respuestas nuevas,  
por su apoyo para seguir creciendo,  
por su sonrisa que me da la motivación  
para cambiar el mundo en el que vivo...*

## INDICE GENERAL

INDICE GENERAL.....	1
TABLA DE ILUSTRACIONES .....	3
RESUMEN .....	4
ABSTRACT .....	6
INTRODUCCIÓN .....	8
CÁPITULO ÚNICO.....	10
1        Recursos Humanos.....	10
2        Impacto del Teletrabajo .....	10
3        Requerimientos del Teletrabajo .....	11
4        Resultados .....	13
5        ¿Qué tipos de servicios pueden llevarse a cabo desde el Teletrabajo?.....	39
6        Impacto del Teletrabajo .....	40
7        Discusión.....	42
CONCLUSIONES.....	46
RECOMENDACIONES .....	51
PROPUESTA .....	52
BIBLIOGRAFÍA .....	56
ANEXOS .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
ANEXO A: PROYECTO DE TESIS "EL IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LOS RECURSOS HUMANOS: CASO DE LA EMPRESA NCA CONSULTORES S.A.C., AREQUIPA, 1997 - 2013 .....	59
PREAMBULO .....	60
I PLANTEAMIENTO TEÓRICO .....	62
1        Problema de la Investigación .....	62
2        Marco Conceptual.....	65
3        Antecedentes Investigativos.....	84
4        El Caso: NCA Consultores S.A.C.....	96
5        Objetivos .....	99
6        Hipótesis .....	99

II PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	100
1            Técnicas e Instrumentos de Verificación .....	100
2            Campo de Verificación .....	102
3            Estrategia de Recolección de Datos .....	103
III CRONOGRAMA DE TRABAJO .....	104
ANEXO B: LEY N° 30036 - LEY QUE REGULA EL TELETRABAJO .....	105





## **TABLA DE ILUSTRACIONES**

Figura No. 1 : Implementación del Teletrabajo.....	55
Figura No. 2 : Modelo de Conocimiento Organizacional según Nonaka.....	83
Figura No. 3 : Organigrama Funcional de NCA Consultores .....	99



## **RESUMEN**

El trabajo de Investigación: "El impacto del teletrabajo en los Recursos Humanos: Caso de la empresa NCA Consultores S.A.C., Arequipa, 1997 – 2012" planteo como hipótesis: "Dado que los cambios tecnológicos han supuesto mejoras en el uso del tiempo, y de acceso a la información en las empresas. Es probable que el teletrabajo impacte de manera positiva en los Recursos Humanos, con énfasis en el Entorno Social."

Habiendo llevado a cabo una investigación de tipo Descriptiva, a nivel exploratorio-cualitativo, se ha concluido que la hipótesis: "Dado que los cambios tecnológicos han supuesto mejoras en el uso del tiempo, y de acceso a la información en las empresas. Es probable que el teletrabajo impacte de manera positiva en los Recursos Humanos, con énfasis en el Entorno Social." Es válida. En cuanto a los objetivos: "Identificar las características de los recursos humanos en un entorno de trabajo en una empresa consultora" e "Identificar el Impacto del Teletrabajo en los Recursos Humanos"... Aunque en general no hay dos entornos de teletrabajo iguales, aunque como se menciona en las conclusiones de este documento, hay características básicas comunes que deberían tener los ambientes de teletrabajo, y que son parte de la propuesta que presentamos.

En el tiempo de desarrollo de la investigación se dio una Ley que regula el marco legal del Teletrabajo en el Perú, que por un lado favorecerá la formalidad de las empresas que realizan estas actividades de manera "extraoficial" y por otro, establecerá un marco de referencia para futuras investigaciones.

Las conclusiones de esta investigación son que se lograron identificar las características de los recursos humanos en un entorno de trabajo tanto para una empresa consultora tradicional (NCA Consultores en sus operaciones de 1997), como las características de la misma empresa utilizando teletrabajo en el año 2012.

El efecto del teletrabajo es positivo para la organización en su conjunto, y respecto de la Hipótesis los sistemas de teletrabajo son aplicables a cualquier sector empresarial.

Finalmente, el teletrabajo en el Perú ya ha sido tratado en otras investigaciones desde el punto de vista legal, pero se hace necesario un trabajo multidisciplinario que analice sus características e impactos sociológicos, psicológicos y productivos de manera más amplia.

Palabras Claves: Teletrabajo, Trabajo a Distancia, NCA Consultores, Tiempo Libre.





## **ABSTRACT**

The Research work: "The impact of telework on Human Resources: Case NCA Consultants, Arequipa, 1997 - 2012" pose as a hypothesis: "Given that technological changes have led to improvements in the use of time, and access to information on companies. Telework is likely to positively impact human resources, with emphasis on the social environment. "

Having carried out a descriptive type investigation, at an exploratory - qualitative level, it has concluded that the hypothesis: "Since technological changes have led to improvements in the time use, and access to information on companies. It is likely that telework impacts positively on human resources, with emphasis on the Social environment." It is valid. As regard to the objectives: "Identifying the characteristics of human resources in a work environment in a consulting company consultant" and "Identify the impact of the telework in human resources "... Although there is no two same telework environments, though it is mentioned in the conclusions of this document, there are basic common features that teleworking environments should have, and which are part of the proposal we are presenting.

At the time that is research was taking place, a law that regulates the legal framework of telework in Peru, was given on one hand promotes the formality of companies that perform these activities "unofficially" and on the other hand, establishes a framework for future researches.

The conclusions of this research are that it managed to identify the characteristics of human resources in a working environment both for a traditional consultant company (NCA consultants operating in 1997), as the characteristics of the same company using telework Jan 1 year 2012.

Telework effect is positive for an Organization as a whole, and concerning to the hypothesis of telework systems are applicable to any business.



Finally, telework in Peru and has been addressed in other research from the legal standpoint, but it requires a multidisciplinary approach to analyze their characteristics and impacts sociological, psychological and productive more broadly.

Keywords: Telecommuting, Telecommuting, NCA Consultants, Free Time.



## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación intitulado “El impacto del teletrabajo en los Recursos Humanos: Caso de la empresa NCA Consultores S.A.C., Arequipa, 1997 – 2012”, está orientado a analizar el impacto y la relación del teletrabajo y los Recursos Humanos en nuestro medio, dadas las características del tema, la investigación es exploratorio cualitativa, lo que dificulto un poco obtener resultados contrastables, y definitivos, ya que cada empresa en el mundo tiene características particulares de cómo implementar el teletrabajo, y aún en el Perú las pocas empresas que lo aplican difieren entre sí, desde el concepto y la filosofía del por qué, hasta la implementación.

Este trabajo nació del interés de aplicar los conocimientos adquiridos en la Maestría de Gerencia Social y Recursos Humanos, y la experiencia de 20 años en la implementación de soluciones tecnológicas, en un documento que sirva de referencia a otros investigadores, y estudiosos para la implementación del teletrabajo.

El proyecto tuvo varias dificultades en su desarrollo, la principal, la falta de información existente respecto del tema de teletrabajo, en el medio local y nacional.

Por otro lado, el tipo de investigación era cualitativa, esto no permite llegar a conclusiones definitivas, ya que de las entrevistas realizadas, en la empresa NCA Consultores (Arequipa), y a otros expertos fuera de Arequipa, se encuentran opiniones diversas, experiencias distintas e incluso en los últimos meses grandes corporaciones como Yahoo, han visto conveniente anular sus proyectos de teletrabajo y volver a los sistemas tradicionales.

En el país también se han dado cambios, el principal de ellos la promulgación de la Ley N° 30036 - Ley que Regula el Teletrabajo, el 4 de junio de 2013.

La información recolectada en NCA Consultores, nos muestra que los trabajadores de una consultora, que utilice teletrabajo, desarrollan sus trabajos de manera eficiente y beneficiosa tanto para la consultora, como para ellos mismos.

Y por otro lado, pueden manejar de manera más efectiva su tiempo, capacitándose y aprovechando diversidad de oportunidades... en tanto, que la consultora puede asignar cuentas o proyectos de clientes, a sus consultores de manera más efectiva.

Este trabajo es el primero en el país que analiza una experiencia real de implementación de teletrabajo, desde el punto de vista de los Recursos Humanos y desde el beneficio para una empresa, los demás trabajos existentes, están orientados a un análisis legal o normativo.





## **CÁPITULO ÚNICO**

Las variables de estudio, en esta investigación exploratoria-cualitativa fueron Recursos Humanos e Impacto del Teletrabajo.

### **1 RECURSOS HUMANOS**

“En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización.”<sup>1</sup>

Los indicadores identificados para el estudio dentro del aspecto de los Recursos Humanos son:

#### **1.1 Aspecto Laboral**

El aspecto laboral considero tres sub indicadores:

- Estabilidad
- Motivación
- Fidelización

#### **1.2 El Entorno Social**

Y el Entorno Social considero los siguientes sub indicadores:

- Uso del Tiempo Libre
- Reconocimiento Social
- Diversidad de Oportunidades

### **2 IMPACTO DEL TELETRABAJO**

“Es una forma de trabajo en la que éste se realiza en un lugar alejado de las oficinas centrales o de las instalaciones de producción, mediante la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos) visitado el 25/05/2012

<sup>2</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Teletrabajo> visitado el 25/08/2012



Para esta variable se identificaron dos indicadores:

### **2.1 Eficiencia**

Que considera dos sub indicadores:

- Ahorro de Tiempo
- Dinero

### **2.2 Flexibilidad**

Que considero también dos sub indicadores:

- Ubicuidad Temporal
- Ubicuidad Geográfica (O Flexibilidad Espacial)

## **3 REQUERIMIENTOS DEL TELETRABAJO**

### **3.1 Confiar en la innovación:**

El teletrabajo como sistema de trabajo que requiere la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicación es parte de una innovación tecnológica que ha revolucionado las comunicaciones en tiempo y espacio por lo que su implementación significa una permanente adaptación al cambio.

### **3.2 Creer en el cambio:**

Una parte fundamental de todo modelo de implementación de teletrabajo consistirá en la alineación de los objetivos, misión y visión de la empresa con las estrategias y por ende con el proyecto que se adecúe a su empresa, por lo tanto la organización en conjunto deben creer en el cambio y respaldar la decisión de adaptar el sistema de teletrabajo a sus objetivos y por ende a sus resultados.

### **3.3 Capacidad para asumir riesgos:**

Toda innovación conlleva la posibilidad de asumir un nuevo riesgo en su adaptación, adopción o implementación. Por ello confiar en la

innovación y creer en el cambio no debe generar una resistencia sino ver una ventaja comparativa, compatible con los objetivos y visible en los resultados.

Necesidad de autodisciplina para administrar un horario flexible.

### **3.4 Aceptar una nueva cultura organizacional:**

Con la implementación del teletrabajo se adoptarán elementos de una nueva cultura organizacional que conllevará la adaptación de nuevos climas laborales que permitirán una adecuada generación de valor en los recursos humanos.

### **3.5 Orientación hacia Resultados:**

Que implica reconocer que no será necesario supervigilar o controlar el ingreso o salida física de los empleados para la consecución de los objetivos, sino que basta con que se les otorgue determinadas metas y se les requiera su eficiencia en el cumplimiento sin ser trascendente el tiempo que utilice el trabajador para realizarlo sino el cumplimiento de las mismas en el plazo programado y con la utilización de los recursos mínimos necesarios.

### **3.6 Conocimientos necesarios**

- Manejo básico de PC: uso del mouse, teclado y conceptos básicos del sistema operativo (Windows, Linux, Mac, Sugar Xo)
- Navegación y búsqueda de Internet: algunos días de práctica
- Uso básico de correo electrónico: saber enviar y recibir

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Perspectiva Cualitativa

En este apartado se ha recopilado información en profundidad acerca de los resultados de la implementación de teletrabajo, en una empresa consultora en la ciudad de Arequipa.

En primer lugar, se ha hecho uso de la entrevista en profundidad. La entrevista en profundidad que es una técnica que permite obtener la información deseada, por medio de una conversación directa pre-establecida o pautada a través de una cédula de entrevista.<sup>3</sup>

Esta técnica, directamente se ha aplicado al gerente de la empresa NCA Consultores, e indirectamente (tomando entrevistas existentes, o realizando conversaciones informales en línea) a expertos internacionales en teletrabajo.

Por otro lado, a pesar de que son muchos los trabajadores o colaboradores de NCA Consultores, que han utilizado el sistema de teletrabajo, la entrevista solo se realizó al gerente, dado que lo que se pretendía era concluir diferencias entre la forma de trabajo de 1997 y la del año 2012... y no habían ninguno trabajador que hubiese estado en ambos hitos o momentos de la investigación.

En esta investigación en particular, ha resultado acertado el empleo de esta técnica para describir y contrastar las situaciones en los dos momentos del estudio.

Así también se ha incluido otras entrevistas a expertos en el tema, para contextualizar el tema en un entorno internacional.

---

<sup>3</sup> Ver página 99 de este documento.



## 4.2 Entrevistas

### 4.2.1 Al Gerente General de NCA Consultores

#### 1) **En 1997, ¿Cómo era la relación laboral con los trabajadores de la Consultora?**

Los Trabajadores debían presentarse a la empresa en un horario rígido de trabajo, y desarrollar turnos de atención a los clientes, para resolver problemas de implementación de software, o problemas técnicos que los equipos de los clientes afrontaban cada día y en cualquier momento.

#### 2) **¿Cuáles eran los aspectos laborales más importantes?**

Los trabajadores pasaban buena parte del tiempo preocupados de sus vacaciones, licencias, justificar permisos, o tardanzas... había ocasiones en que un trabajador recibía un pago por horas extras por haber solucionado un problema a un cliente fuera del horario de trabajo... pero luego él debía presentarse “a la hora”, solo para solicitar permiso y poder descansar, ya que los problemas técnicos en informática requieren de una rápida atención, hasta su solución definitiva.

#### 3) **¿Cuántos recursos de la empresa se destinaban a la administración de las relaciones laborales?**

Existía un jefe de personal, un cajero que pagase sueldos, y se usaban muchas horas al mes para monitorear o “supervisar” a los trabajadores.

#### 4) **¿La estabilidad laboral era determinante para la contratación de trabajadores?**

Para la mayoría no, siempre hemos trabajado con gente joven, y la hemos motivado a estudiar, prepararse, y mejorar como profesionales, por lo que su objetivo dentro de nuestra organización era además de ganar un sueldo, adquirir experiencia, usar tecnología



nueva, conocer otras características y formas de trabajo, e innovar en la aplicación de soluciones...

Tuvimos la experiencia de que muchos de nuestros trabajadores requerían horarios flexibles por sus estudios, o por sus propias formas de vida... muchos programadores y desarrolladores de software son noctámbulos.

**5) ¿Cuál era la Motivación principal de los trabajadores?**

En 1997, una de las principales motivaciones era tener “un sueldo fijo”, que compensase el tiempo que dedicaban a la empresa.

**6) ¿Existía una Fidelización de los trabajadores para la empresa?**

Siempre tuvimos una alta fidelización de nuestro personal, pero muchos dejaban la empresa ante ofertas de remuneraciones más interesantes.

**7) ¿Los trabajadores y funcionarios de la empresa gozaban de Tiempo Libre?**

No, cada uno disponía de un tiempo libre fuera de los horarios de trabajo, pero este se hacía escaso, porque cuando se desarrollaban proyectos nuevos había que trabajar horas extras, y en otros casos, los trabajadores debían “compensar” las licencias y permisos otorgados por temas de estudios, lo cual disminuía sus tiempo libre.

**8) ¿Estaban satisfechos con el Tiempo Libre que disponían?**

Empezando del gerente, mi persona, no estábamos satisfechos con el poco tiempo libre que disponíamos.

**9) ¿Con la modalidad laboral que utilizaban en 1997, obtenían un Reconocimiento Social por su trabajo, y actividades extra laborales?**

Si obteníamos un reconocimiento social, pero era muy pequeño, y las actividades extra laborales, ya dependían de organizaciones “informales” por parte de los propios trabajadores.

**10) ¿Qué oportunidades de desarrollo personal podían aprovechar?**

Siempre intentamos alentar la capacitación del personal, pero los horarios de los centros de estudios, bien sea de idiomas o de especialización se cruzaban con los horarios de trabajo... o en su defecto, los precios más económicos eran para horarios que el personal no podía asistir por temas de trabajo.

**11) ¿La empresa obtenía resultados eficientes?**

Obteníamos beneficios económicos, podíamos hablar de resultados efectivos, pero no tan eficientes, debido a que los esfuerzos de toda la organización eran bastante altos, y estresantes.

**12) ¿Los trabajadores encontraban eficiente su relación laboral?**

Encontraban sus relaciones con nosotros relativamente mejor que en otras empresas, y esto basado en nuestro interés de que se capaciten y crezcan como personas, pero los horarios y otras características del trabajo tradicional no lo permitían totalmente.

**13) ¿Existía Ahorro de Tiempo en la entrega de proyectos y resultados para clientes?**

No, regularmente cumplíamos con los tiempos establecidos, pero algunas veces debíamos reprogramar las entregas, por factores imprevistos, o por temas de sincronización de trabajo en la oficina.

**14) ¿Cuál era la jornada laboral normal de los trabajadores?**

La jornada legal, 8 horas diarias, con un tope de 48 horas semanales.

**15) ¿Dónde laboraban los trabajadores?**

En nuestras propias instalaciones, debiendo disponer de espacios, escritorios y equipos para cada trabajador.

**16) ¿Cuál debe ser el Perfil del tele trabajador?**

El Tele trabajador debe tener ciertas habilidades necesarias como son:

- Mantener la motivación.
- Disciplina.
- Capacidad de organización
- Adaptabilidad
- Auto-confianza.

**17) Ahora en 2012, ¿Cómo era la relación laboral con los trabajadores de la Consultora?**

Las relaciones con nuestro personal son excelentes, tenemos un equipo de gente dinámica, motivada a hacer cosas nuevas y a aprender permanentemente.

**18) ¿Cuáles son los aspectos laborales más importantes en la relación de la empresa con sus colaboradores?**

Los aspectos laborales más importantes son cumplimiento de los objetivos y proyectos, ahorro de gastos operativos, que se convierten en bonos o beneficios para los colaboradores en función de alcanzar las metas de satisfacción de nuestros clientes.

**19) ¿Qué recursos de la empresa se destinan a la administración de las relaciones laborales?**

Muy pocos, ya que el personal trabaja de manera libre, desde su domicilio, universidad, o lugar donde este, de manera asíncrona... buscando solucionar los problemas de nuestros clientes, e interactuando con el equipo de trabajo de manera virtual... esto hace innecesarias las supervisiones y “controles de horario”, hemos desarrollado una cultura de trabajo por resultados y de auto responsabilidad.

**20) ¿Cómo se maneja el tema de la estabilidad laboral actualmente?**

La mayor parte del equipo consultor es “freelance” o de trabajo libre y a destajo... tenemos personal distribuido en 4 países, que a su vez estudia en estos países, o trabaja en otras empresas, y que colabora con nosotros como consultores de nuestros clientes. Por lo que el



tema de estabilidad laboral no es la motivación principal de su trabajo.

**21) ¿Cuál es la Motivación principal de los trabajadores?**

La principal motivación es lograr resultados “interesantes”, esto significa que satisfagan a los clientes y que aporten nuevas experiencias y conocimientos.

**22) ¿Existe una Fidelización de los trabajadores para la empresa?**

Si, muchos de nuestros ex - trabajadores han regresado a trabajar con nosotros de manera virtual, ya que residen en Lima, Cuzco u otras ciudades, pero nuestra forma de trabajo a distancia, les permite ser nuestros colaboradores...

**23) ¿Los trabajadores y funcionarios de la empresa gozan de Tiempo Libre?**

Sí, porque ahora no llevamos un control de la cantidad de horas de trabajo ejecutadas a la semana, o si fueron jornadas de 8 horas... sino de los resultados, por lo que el propio personal puede día a día diseñar su plan de trabajo y aprovechar su tiempo de la manera que considera más adecuada a sus intereses y necesidades.

**24) ¿Están satisfechos con el Tiempo Libre que disponen?**

Si, habiendo consultado al personal al respecto... todos están satisfechos con el tiempo libre, ya que ahora pueden estudiar en horarios más cómodos, y trabajar desde casa en horarios nocturnos, pueden viajar, y seguir produciendo y generando resultados... los que son padres, pueden asistir a las actividades escolares de sus hijos: actuaciones, actividades deportivas, etc. Sin necesidad de tramitar permisos, o licencias que después deban de compensar o justificar... por otro lado incluso en las “plagas de gripe” recientes, los trabajadores han podido quedarse en sus casas, sin contagiar a los demás trabajadores, como si nos sucedía años atrás... y sucede en todo grupo humano que se aglomera en un lugar.



**25) ¿Actualmente, los trabajadores obtienen un Reconocimiento Social por su trabajo, y actividades extra laborales?**

Si, varios de nuestros colaboradores, incluyéndome, ejercemos la docencia a nivel universitario, y podemos interactuar con nuestros alumnos, y colegas, recibiendo no solo un reconocimiento social, sino la satisfacción de aportar a nuestra sociedad con los conocimientos que poseemos.

**26) ¿Qué oportunidades de desarrollo personal pueden aprovechar?**

El personal puede aprovechar muchas cosas actualmente:

- Administrar su propio Tiempo y dedicar el tiempo libre a:
  - Sus familias
  - El estudio y crecimiento personal
  - Actividades deportivas
  - Actividades recreativas
- Ganar dinero en otras actividades económicas
- Ahorra tiempo y dinero en traslados a la oficina que ya no realizan regularmente.
- Ahorra dinero y stress al no tener que movilizarse obligatoriamente por el tránsito de la ciudad 2 o 4 veces al día como es en un trabajo regular.
- Aprovechar la diversidad de oportunidades, para estudiar, para viajar, para asistir a eventos culturales.

**27) ¿La empresa obtiene resultados eficientes?**

La empresa ha reducido sus costos de mantenimiento y seguridad, dado que no requerimos instalaciones grandes para el personal. Esto deviene en mejores resultados económicos, por otro lado, nuestros clientes están satisfechos con nuestros servicios que se pueden brindar en cualquier momento, y dado que nuestro personal está motivado, y satisfecho la atención es mejor, la creatividad es alta, y

los tiempos de ejecución no sobrepasan los plazos establecidos, además de no tener que pagar horas extras.

**28) ¿Existe Ahorro de Tiempo en la entrega de proyectos y resultados para clientes?**

Si, el ahorro de tiempo es evidente, en 1997 teníamos un atraso promedio por año de 12% en nuestros proyectos de desarrollo, y producción. Hoy nuestro atraso promedio en 5 años es de menos del 1%.

**29) ¿Cómo es la jornada laboral normal de los trabajadores actualmente?**

No existe una jornada normal o típica de trabajo, nuestros colaboradores pueden conectarse a nuestros sistemas y servidores durante las 24 horas del día desde cualquier parte del mundo y desde cualquier equipo: computadoras, laptops, tablets o celulares.

Así mismo, pueden conectarse a los equipos de nuestros clientes y brindarles el soporte, asistencia, asesoría y consultoría del caso, utilizando sistemas de administración remota y de teleconferencia... sin tener que establecer “horarios rígidos.”

**30) ¿Dónde laboran los trabajadores ahora?**

Cada colaborador se conecta a trabajar desde el lugar en que él esté, y le sea más conveniente... las ventajas tecnológicas existentes, y nuestros procedimientos de trabajo así se lo permiten.

**31) ¿El teletrabajo que ustedes aplican puede considerarse inclusivo?**

Si, si bien nuestras implementaciones tecnológicas desde 1992, siempre han estado orientadas a hacer cosas nuevas y darle un mejor nivel de vida a nuestros colaboradores, tomemos en cuenta que personalmente siempre he estado desarrollando cada una de las etapas de los proyectos, dirigiendo cada fase, y elaborando cada producto... por lo tanto toda mejora para el personal repercutía

directamente en mi propia vida, es desde hace unos 10 años que empezamos a utilizar de manera masiva el teletrabajo... y eso ha permitido sin que lo busquemos que personas con discapacidades físicas o temas de salud pueda trabajar en nuestro equipo, tuvimos un caso hace un tiempo de una persona que había tenido q dejar un trabajo en otra empresa, por un accidente y estaba en rehabilitación física... esta persona trabajó con nosotros desde su casa, sin ninguna dificultad, y sin que sus tratamientos afectasen a su desempeño... esto además de darle un ingresos económico, le devolvió la autoestima sobre sus propias capacidades...

#### 4.2.2 Entrevista a Jack Nilles, conocido como "el padre del teletrabajo"<sup>4</sup>

Lo que más sorprendió a Nilles cuando llegó a Bogotá fue el tráfico. "Ustedes le ganan a Los Ángeles, se llevan el primer puesto en tiempos de transporte", dijo durante una conferencia que dictó el jueves en la Feria Internacional de Teletrabajo de Bogotá.

Físico e ingeniero de profesión, en 1973 implementó su primer modelo de 'teletrabajo' en una aseguradora. Por medio de un sistema de cables conectó "terminales tontas" (un teclado y una pantalla, conectadas a un computador central) a estaciones remotas cercanas a la sede principal. En seis meses, la empresa incrementó su producción en un 80 por ciento, la tasa de deserción pasó de un tercio a cero y ahorró unos 5 millones de dólares.

#### 1) **Usted acuñó el término teletrabajo hace 40 años. ¿Por qué se demoró tanto en despegar?**

El futurólogo Alvin Toffler decía que el teletrabajo era la tercera ola de la innovación laboral. ¡No es una ola! Es un cambio de marea, lenta, no la notas sino hasta que te llega hasta el cuello.

<sup>4</sup> María Alejandra Pautassi: <http://www.portafolio.co/economia/entrevista-el-padre-del-teletrabajo> 08/09/2013



**2) ¿Cuál ha sido el papel de Internet en el desarrollo de este modelo?**

Internet hizo que fuera posible. Primero que todo, recortó los costos: las comunicaciones telefónicas eran muy costosas y solo podían transmitir 30 caracteres por segundo. Además, hizo que la gente se pudiera conectar a nivel global y abrió posibilidades que se salen del marco de acción de las compañías telefónicas.

**3) Una encuesta de Reuters muestra que los países emergentes son más abiertos al teletrabajo. ¿Por qué?**

No conozco la encuesta, pero desde mi experiencia yo diría que la estructura organizacional de las empresas europeas y americanas es más rígida que en otras partes del mundo. Cuanto más abierta es una cultura, más receptiva será al teletrabajo. El cambio de mentalidad es difícil.

**4) ¿Y qué implica ese cambio?**

El problema está en los empleadores. Es necesario cambiar la relación gerente-gerenciado. Los jefes están acostumbrados a vigilar a sus empleados, y si no están en la oficina, se ponen nerviosos. Con este modelo, el jefe deja de ser policía y los empleados se concentran en entregar el trabajo acordado. El sentido de responsabilidad del tele trabajador sube y el sentimiento de terror por parte del gerente baja.

**5) ¿Cómo beneficiaría este modelo del teletrabajo la productividad de una ciudad como Bogotá?**

Haga un cálculo: cuánto tiempo se demora en promedio en llegar de su casa al trabajo y del trabajo a su casa, en su carro o en un bus... Anoche fui a conocer el lugar a donde iba a dar mi charla (Corferias) en Bogotá. De ida, me demoré 55 minutos, desde mi hotel; de vuelta, me demoré 29 minutos -claro, era más tarde, como las 9:00 de la noche, y había bajado el tráfico-. Pero en promedio son 42 minutos



de trayecto. Si esa fuera mi ruta de trabajo todos los días, yo pasaría 21 días del año sentado en un carro.

**6) ¿Además de ahorrarse el tráfico, cómo aumenta la productividad?**

La productividad aumenta porque la gente está menos estresada. Piénselo: uno está nominalmente en el trabajo ocho horas al día. Si está en la oficina, trabajará unas tres horas. Si está en la casa, es probable que trabaje las ocho. Nadie interrumpe. ¿No le ha pasado que se le ocurre una idea maravillosa en la oficina y suena el teléfono? Alguien le pregunta por el partido de fútbol. ¿En cuánto tiempo recupera esa idea? La respuesta, muchas veces, es nunca.

**7) ¿Cómo hacer que la gente trabaje?**

En el teletrabajo, la relación con los empleados se sustenta en la confianza. En la confianza y en la verificación. Los gerentes deben desarrollar maneras de supervisar remotamente a sus empleados, por medio de la tecnología, armando horarios, y trabajar por objetivos. Pero el mayor riesgo del teletrabajo no es que la gente no trabaje. El mayor riesgo es el burnout; que la gente trabaje demasiado. Muchas veces los teletrabajadores se 'engoman', trabajan hasta altas horas de la noche. Eso no conviene, reduce la productividad.

**8) ¿No cree que el contacto personal es necesario?**

Muchos estudios han analizado las ventajas relativas del contacto visual directo, y la mayoría han concluido que solo es importante en la medida en que hace que la gente se sienta segura al negociar. Desde mi experiencia, la necesidad de verse para trabajar es un bloqueo mental.

**9) Pero muchos teletrabajadores se quejan de aislamiento...**

Hay que mantener contacto con los colegas y hay formas de hacerlo: por teléfono, Twitter, mensajes de texto, Skype. Es más, hemos encontrado que los teletrabajadores saben más de los chismes de la

oficina que las personas que trabajaban ahí. La gente que está en la oficina asume que la información llegará tarde o temprano. Los teletrabajadores son proactivos.

#### **10) ¿Y eso no reduce la productividad?**

Para nada. Los teletrabajadores son efectivos hasta en eso. Saben dónde buscar la información.

#### **4.2.3 Entrevista a Diego Pérez (profesor de Teletrabajo en Red21)<sup>5</sup>**

##### **1) ¿Cómo definiría Ud. el teletrabajo?**

Es trabajar a distancia utilizando medios informáticos (una computadora y una conexión a Internet). El trabajo no se realiza en la empresa sino desde la casa u otro sitio.

##### **2) ¿Cómo evalúa el panorama actual del teletrabajo en el mundo?**

Hay áreas de actividad donde ha ganado mucho terreno rápidamente: programación, diseño, enseñanza, idiomas, periodismo y otras áreas donde podría crecer más. Por ejemplo el trabajo administrativo podría utilizar con eficacia la modalidad de teletrabajo y no lo ha hecho en la medida de lo esperado, tal vez por una barrera cultural de muchas empresas.

La mayoría de los teletrabajos siguen consiguiéndose en Estados Unidos y Europa. Y se aprecia que la legislación de la Unión Europea se *aggiorno* rápidamente ya que múltiples empresas están enviando a sus trabajadores presenciales a realizar la misma tarea pero desde el hogar.

Actualmente podemos hablar de:

---

<sup>5</sup> realizada por la revista Tecno del periódico El País y publicada en la edición junio/06. <http://www.cursosporinternet.info/index.php/the-news/49-noticias-de-teletrabajo/142-entrevista-sobre-teletrabajo.html> Última revisión 08/09/2013

- Teletrabajo generado por empresas que han enviado a sus trabajadores presenciales a realizar su tarea habitual en la modalidad de teletrabajo.
- Teletrabajo ofrecido por empresas que contratan a teletrabajadores de su propio país.
- Teletrabajo ofrecido por empresas que contratan teletrabajadores de cualquier parte del mundo.

Para el caso de los potenciales teletrabajadores uruguayos, el tercer tipo de teletrabajo es al que pueden aspirar en la mayoría de los casos ya que los otros dos tienen incidencia mínima.

### 3) - ¿Cómo se accede a un teletrabajo?

Se debe preparar un currículum o portafolio de trabajos creados, si corresponde (áreas de programación, diseño, fotografía pueden requerirlo). Luego hay que enviar los datos personales o C.V resumido a:

- Portales de teletrabajo o trabajo relacionado con las TI (tecnologías de la información)
- Avisos clasificados en línea en periódicos regionales e internacionales: los principales proveedores de teletrabajo están en Estados Unidos y Europa.
- Escribir a los sitios web de empresas que tienen un enlace (link) que diga Trabajo o similar preferentemente buscando en las empresas que pueden ofrecer trabajos relacionados con la preparación del postulante.
- Visitar portales de trabajo presencial. Si bien la mayoría de los ofrecimientos serán para trabajos presenciales, se puede, en algunos casos, conseguir o negociar un trabajo a distancia o ingresar a una oferta que no establezca un lugar de residencia específico.



- Usar Google introduciendo frases y palabras relacionadas con los que buscas. Este buscador es casi sinónimo de toda la información que hay en Internet y consultarlo es imprescindible.

#### **4) ¿Cuán fácil es conseguir trabajo con esta modalidad?**

Depende de la preparación que se tenga y de usar todas las vías antes mencionadas.

Es importante establecer contactos en diferentes países (foros, chat, etc.) Para conocer qué es lo que se está solicitando, cuanto se paga, como presentar la información, etc.

#### **5) ¿Cuáles cree que son los beneficios de trabajar en casa?**

- Trabajas en tu entorno, cerca de tu familia, escuchando la música que te gusta y aprovechando un día lindo para salir. Trabajas en tu tiempo libre, puedes acomodar los horarios (no en todos los teletrabajos puede ser así). Tú estableces las condiciones de trabajo a tu gusto.
- No pierdes tiempo en traslados.
- En tiempos de inseguridad , es más seguro (respecto a que te roben por la calle)
- Es una alternativa real al desempleo o la emigración.
- Permite acceder a mejores remuneraciones que las del medio local.
- Permite el crecimiento profesional. Muchas veces le solicitaran trabajos que no son comunes en nuestro medio por una cuestión de escala. Esto hace que el tele trabajador entre en contacto con otras realidades llenas de posibilidades.

Por ejemplo un diseñador web uruguayo creó aplicaciones Flash para que los clientes de un banco de Costa Rica controlaran sus cuentas desde palmtops (Palm o Pocket PC).

#### **6) ¿Y las dificultades o perjuicios?**

Algunas de las ventajas son una dificultad o un perjuicio para determinadas personas. Cuando digo que trabajar cerca de la familia es una ventaja, esto depende de la relación familiar. Una de las sorpresas que me lleve cuando coordine el trabajo de otros teletrabajadores es que hay personas que quieren salir de la casa o "huir".

El teletrabajo no es para todos, podemos estar muy capacitados pero se requieren de otras cualidades:

- Responsabilidad.
- Cierta independencia o espíritu emprendedor.
- Un lugar donde poder trabajar tranquilos. Por ejemplo: si la PC está en un ambiente donde está un televisor donde se juntas dos hermanitos ruidosos a ver dibujitos. Va a ser difícil concentrarse en el teletrabajo.
- El teletrabajo puede conducir a cierto grado de “aislamiento” para personas muy sociales que están acostumbradas al trabajo con público.

#### **7) ¿Cómo es la comunicación del trabajador con la empresa?**

La comunicación cotidiana es a través de los medios que permite Internet: correo electrónico, Messenger o chat privado de la propia empresa. Y también pueden usarse esporádicamente el teléfono.

#### **8) ¿Cómo controla la empresa el tiempo trabajado?**

En la mayoría de los casos (que he visto) son trabajos por encargo, se envían presupuestos por trabajo terminado, es decir que el trabajador es el que debe conocer cuánto tiempo le puede llevar un trabajo.

En el caso de Red21 (para el caso de trabajo de procesamiento de texto) se envían pruebas donde el postulante luego de hacerlas dice que tiempo le llevo, en base a esto se promedia con los tiempos

realizados por otras personas y se deduce que tiempo pueden llevar determinados tipos de trabajo.

Hay sistemas más sofisticados que permiten saber si un trabajador está frente a su PC y que es lo que está haciendo. En general son empresas de alta tecnología (algunos call centers) que han enviado a sus trabajadores presenciales a realizar el trabajo desde su casa.

**9) ¿Cuál es el sistema de pagos?**

Lo común son los giros postales, giros bancario o incluso cuando es un trabajo estable darle una tarjeta de débito con la cual retira el sueldo.

**10) ¿Qué gastos cubre la empresa cuando su empleado trabaja desde la casa?**

En sus inicios cuando algunas empresas comenzaron a enviar trabajadores presenciales a sus hogares, les instalaban una PC y una conexión a Internet haciéndose cargo las empresas de los costes de ambos.

Ahora como las computadoras y la conexión Internet se ha difundido ampliamente se solicita de inicio que los postulantes posean estas tecnologías y las empresas no se hacen cargo de ese costo ya que se entiende que los postulantes las están usando, también para otros fines.

A la hora de establecer cuanto piensa ganar un tele trabajador (o enviar un presupuesto de trabajo terminado) debe tener en cuenta sus costos fijos (electricidad, conexión, etc.).

**11) ¿Cuál es su visión del futuro del teletrabajo? ¿Cree que la mayoría de las personas van a trabajar desde su casa?**

Estoy totalmente convencido que todo el trabajo que pueda hacerse frente a una computadora se hará desde el hogar o desde centros de teletrabajo lejanos de las grandes capitales.



Que el teletrabajo se imponga es inexorable ya que entre otras ventajas es una solución al problema energético mundial: se gastan miles de millones de dólares trasladando a trabajadores a oficinas para realizar trabajos administrativos que bien podrían realizar desde sus casas. Y de paso se contaminaría menos el planeta.

El teletrabajo representa un ahorro millonario tanto para empresas como para gobiernos. Es solo cuestión de tiempo. Todavía hay muchos cuadros gerenciales formados en la supervisión del trabajo presencial y que por otra parte desconfían de la tecnología. Ambas cosas conspiran para que no se establezca una estrategia de alcance masivo de teletrabajo.

Se requiere de un cambio generacional en las empresas y a su vez ciertos incentivos de los gobiernos nacionales como podría ser la descentralización del trabajo administrativo.

#### 4.2.4 Entrevista a Alfredo Casas, Gerente Central de Gestión Humana y Responsabilidad Social de Corporación Aceros Arequipa<sup>6</sup>

##### 1) **¿Por qué es importante la gestión de personas para la Corporación Aceros Arequipa?**

Consideramos que el desempeño de una compañía en el mercado depende mucho de sus colaboradores; de ahí la mayor preocupación que tenemos en Aceros Arequipa por este tema. Nuestros objetivos estratégicos relacionados con los colaboradores están estrechamente vinculados con el objetivo estratégico del negocio.

De hecho, uno de los principales valores de la empresa es el desarrollo de las personas que hoy día trabajan en la compañía.

---

<sup>6</sup> <http://www.infocapitalhumano.pe> visitado el 25/06/2013

**2) ¿Cómo está organizada el área de Gestión Humana de Aceros Arequipa?**

Contamos con una Gerencia Central de Gestión Humana y Responsabilidad Social, que se encarga del manejo corporativo. En cada una de nuestras tres sedes: Lima, Pisco y Arequipa, existe una Sub Gerencia de Gestión Humana que se encarga de todos los temas organizacionales, administrativos y operativos de gestión humana. Todas ellas reportan a la Gerencia Central.

Adicionalmente, tenemos una Jefatura Corporativa de Seguridad y Salud Ocupacional, la Jefatura de Comunicación Interna Corporativa, que igualmente reportan a la Gerencia Central. La Jefatura Corporativa de Seguridad Patrimonial vela por la protección interna de las sedes y además está la Jefatura Corporativa de Responsabilidad Social.

Cada área de gestión humana de cada sede tiene su propio equipo, colaboradores de bienestar social, de desarrollo, de capacitación, de administración de personal y de manejo de nóminas.

**3) ¿Con cuántos colaboradores cuentan en total?**

Aproximadamente, en planilla somos 2000 trabajadores, más un grupo de personas que están bajo el esquema de tercerización.

**4) ¿Han introducido cambios importantes en la gestión de personas en los últimos años?**

Sí, estamos implementando un desarrollo organizacional en base a competencias. Hemos trabajado en ello durante seis meses este año y estamos comenzando a poner en marcha el plan de acción.

**5) ¿Qué objetivos se han planteado?**

Nuestros dos grandes objetivos son: el desarrollo y la capacitación. En lo que a desarrollo se refiere, ya hemos terminado por definir nuestras competencias organizacionales. Ha sido un trabajo de cerca de seis meses para definir cuáles son las competencias que esta

organización requiere. A partir de esto se va a diseñar las otras aristas de la gestión humana. Ahora tenemos que enfocar desde la perspectiva de las competencias los procesos de selección, capacitación, líneas de sucesión y hasta la evaluación de desempeño.

La primera meta que tiene Aceros Arequipa para el 2013 es explotar al 100% este desarrollo organizacional basado en competencias.

#### **6) ¿Eso qué va a implicar?**

Lo primero es alinear la selección por competencias, las líneas de carreras y ordenar los programas de capacitación; no solamente se trata de capacitaciones técnicas, sino complementarlos con una capacitación que desarrolle las habilidades que esta organización requiere.

Este desarrollo organizacional va muy de la mano con el tema de la cultura organizacional. Sobre este punto, el reto en 2013 es seguir afianzando el desarrollo de una cultura estandarizada, corporativizada y unificada. Para ello nos apoyamos mucho en el área de Comunicaciones Internas.

Otro de los grandes objetivos es optimizar la gestión a través de la implementación del sistema ERP SAP. Eso implica muchos aspectos importantes como, por ejemplo, optimizar los procesos operativos, estandarizar parte de la gestión, no solo la de gestión humana sino de todas las otras áreas. Este ERP funcionará plenamente en el 2013 y va a ayudar a tomar decisiones a la alta dirección. Este sistema integrado, sin duda, va a mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión humana. El reto es aprovechar al máximo esta plataforma tecnológica.

#### **7) Señalaste otras jefaturas como la de Seguridad y Salud en el Trabajo...**

Sí, en industrias como la siderúrgica, la gestión humana está ligada muy estrechamente a la seguridad y salud en el trabajo. Todos los



temas de condiciones de trabajo, de prevención de accidentes, entre otros, forman parte de las grandes preocupaciones que tenemos a corto plazo, y el objetivo es darle mayor ímpetu, pues queremos que nuestro colaboradores se sientan seguros y a gusto en Aceros Arequipa.

Ahora, para que las personas tengan presente, por ejemplo, el tema de seguridad en todo momento, se requiere de mucha capacitación; es un proceso que puede demorar meses e incluso años. Pero nuestra meta es clara: reducir a cero el número de accidentes.

**8) Tengo entendido que Aceros Arequipa ha ganado recientemente un reconocimiento del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. En primer lugar, ¿qué los animó a participar?**

Sí, el Ministerio de Trabajo reconoció a Corporación Aceros Arequipa con el premio "Buenas Prácticas Laborales de las empresas 2012" en la categoría Desarrollo Profesional y Acceso a la Capacitación. Es la primera vez que participamos en este tipo de premiaciones.

Cuando revisamos las 18 categorías en la que podíamos participar, nos percatamos que la categoría Desarrollo Profesional y Acceso a la Capacitación coincidía con los grandes objetivos que nos estamos trazando. Entonces decidimos participar.

**9) ¿Qué factores determinaron que ustedes fueran finalmente los ganadores?**

Considero que este reconocimiento a Aceros Arequipa no es por un trabajo de hace un año atrás, sino por un esfuerzo continuo de cerca de 20 años. Hace dos décadas, el concepto de calidad total estaba ligado a la capacitación, en este sentido Aceros Arequipa fue uno de los pioneros en aplicar este modelo de gestión en el país.

Es así que contamos desde hace varios años con programas de mejora continua diseñados para proveer de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que enriquezcan el desarrollo de sus colaboradores en el desempeño de su actividad laboral. Dentro de los programas de desarrollo y capacitación tenemos: los Círculos de Calidad y Grupos de Progreso, Programa de Sugerencias, Equipos de Alto Desempeño, el programa 5S, el Sistema Integrado de Gestión, Capacitaciones Técnicas, Desarrollo de Habilidades, entre otros. Son programas que lo tenemos desde hace varios años y en cada ejercicio se van mejorando.

**10) ¿Ha sido rentable desarrollar todos estos programas?**

Por supuesto, al desarrollar a los colaboradores la empresa ganó importantes beneficios en eficiencia y eficacia, en reducción de costos y una mayor productividad. Si lo cuantificamos, puedo decir que en los últimos 18 años hemos tenido varios millones de dólares en ahorros basado en estos programas. Entonces, el retorno de la inversión es tangible.

**11) Finalmente, ¿qué retos se han propuesto para el futuro inmediato?**

Lo más importante es lograr que nuestros colaboradores se sientan cómodos, identificados y orgullosos de pertenecer a Aceros Arequipa. En esa dirección tenemos varios frentes de acción como, por ejemplo, mejorar aún más las condiciones de trabajo, así como brindar acceso a la capacitación y el conocimiento necesarios a todos los líderes de la organización para que sean buenos jefes, no solamente en lo que concierne a la parte técnica sino también en cuanto a liderazgo, capacidad de motivación, manejo de personas, etcétera.

4.2.5 Entrevista a Fabián García, Director de la consultora  
latinoamericana García Nicora<sup>7</sup>

**1) En primer lugar, ¿Se puede decir que el concepto de trabajo está cambiando?**

A partir de los conocimientos, la experiencia, los indicadores de calidad de vida-trabajo y de felicidad, se puede afirmar que hay un cambio en la concepción de lo que es el trabajo. Se ha pasado de la noción tradicional, en donde el trabajo era todo, a la idea actual que más bien parece concebir al trabajo como un medio o como un recurso para lograr otros fines.

Existe una re significación de lo que se podría llamar un dogma. Lo dogmático y lo religioso antes no se discutía y ellos nos imponía una mirada de cómo debía ser la realidad. Es así que teníamos que trabajar, estudiar, casarnos y tener hijos. Hoy eso ha cambiado dramáticamente, y lo que se observa más bien ahora es al hombre buscando un sentido para su existencia. Esa transformación tiene, sin duda, una repercusión importante sobre la concepción del trabajo en la vida de las personas.

**2) ¿Qué implicancias tiene todo eso para las empresas?**

Para el empresario estos cambios constituyen un amplio desafío. Lo inmediato es determinar cuál es la oferta de trabajo que tiene que hacer en términos de experiencia global y no solo de experiencia laboral.

Y para las personas o empleados, implica que éstos se planteen un cuestionamiento acerca de que si lo que están haciendo les brinda satisfacción o felicidad. Por lo tanto, lo que se está demandando de las empresas es un «sentido» más que un trabajo.

<sup>7</sup> <http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php> visitado 24/06/2013



### 3) **¿Por qué se produce este cambio en el contexto actual?**

Porque hay una conjunción de eventos tecnológicos, económicos y sociales. Antes estábamos reclusos y ahora estamos incluidos en un mundo global, hecho que trae cierta homogenización y estandarización en todos los aspectos. Todo eso trae cambios en la concepción de vida y, por lo tanto, también en el plano laboral.

### 4) **¿Qué retos plantea este nuevo entorno para el área de Recursos Humanos?**

La concepción tradicional de la función del área de Recursos Humanos—de atraer, retener y desarrollar talento—, tiene el reto de plantear una oferta de empleo considerando aquella demanda de «sentido», de qué es lo que se les va a brindar a las personas. Eso puede implicar, en términos prácticos, mayor flexibilidad en horarios, trabajos desafiantes e interesantes, etcétera.

Implica también preparar a los líderes para manejar estas nuevas generaciones, porque es necesario comprenderlos para liderarlos. En el contexto actual hay que estar preparados para una mayor rotación de colaboradores, las personas permanecen hoy menor tiempo en una misma empresa. Todo ello va a demandar que la organización tenga el músculo desarrollado para mantener esa oferta laboral en constante movimiento.

### 5) **¿Hay que entender mejor a las nuevas generaciones?**

Hay que estudiar y entender qué es lo que quieren las nuevas generaciones, qué es lo que necesitan. Las empresas que han logrado mejores resultados son las que, en vez de enfrentarse con ellas, las han incorporado. Lo evidente es que las nuevas generaciones tienen otro nivel de demanda y expectativas laborales.

### 6) **¿Qué tan importante es la función de los líderes?**

El líder es el jefe de Recursos Humanos de su gente, es el que está a cargo directamente de su gente. Los líderes son los que están en el

frente de batalla; entonces, esa oferta de «sentido» que la empresa quiere hacer, la va hacer necesariamente a través de los líderes. Si bien Recursos Humanos es la que va organizar las políticas prácticas, es el líder el que gestiona en el día a día, y es él el que va alcanzar a la persona esa oferta de «sentido». Entonces, es el líder el que hace realidad esa oferta de «sentido».

**7) ¿Y qué es lo que demandan específicamente los colaboradores como parte de ese requerimiento de «sentido»?**

Aunque no tengo estudios sobre este punto, mi percepción es que lo que más demandan los colaboradores es tiempo. Considerando que ahora suceden las cosas a una mayor velocidad, cada vez tenemos menos tiempo, y necesitamos más de él para estar con nuestra familia, pareja, etcétera.

**8) Por último, ¿podemos decir que las empresas están muy preocupadas en diseñar una oferta atractiva de «sentido»?**

Percibo que las empresas están desafiadas y preocupadas, pero ya algunas están ocupadas en desarrollar una oferta atractiva. Así, algunas se ocupan de realizar acciones concretas que producen cierta visibilidad como, por ejemplo, establecer los viernes informales, el horario de verano o abordar temas de calidad de vida y trabajo. El objetivo de tales medidas a veces es desarrollar una imagen de cara a la comunidad o también forjar una marca empleador; en otros casos pueden responder a demandas internas y son más bien acciones reactivas.

Pero también existen empresas que comprenden mejor la importancia de diseñar ofertas laborales acorde a las expectativas de las personas. Ellas son, en su mayoría, empresas transnacionales y algunas regionales, quienes están tomando las ventajas que representan entender mejor a las personas y hacerles una mejor propuesta.

### 4.3 Resumen de Resultados de las Entrevistas

<i>Indicadores</i>	<i>Sub Indicadores</i>	<i>1997</i>	<i>2012</i>
<b>Aspecto Laboral</b>	Estabilidad <sup>8</sup>	Existía estabilidad, pero muchas horas extras	Existe, aunque la mayoría de colaboradores prefiere ser “freelance” lo que les permite tener otras actividades e ingresos.
	Motivación	El sueldo, pocas posibilidades de crecimiento personal.	lograr resultados “interesantes” Incentivos y Bonos, en base al dinero ahorrado.
	Fidelización	No muy alta, ya que el personal buscaba mejores sueldos en otras empresas.	Mayor fidelización debido a que los trabajadores se sienten mejor compensados, y siguen en contacto con nosotros aun estando trabajando en otras empresas.
<b>Entorno Social</b>	Uso del Tiempo Libre	Poco tiempo libre, o tiempo libre en horas nocturnas, que no era posible aprovechar mejor. Uso insatisfactorio en general.	El personal puede usar el tiempo que dispone para estudiar, generar otros ingresos o simplemente descansar.
	Reconocimiento Social	Pequeño o escaso	Alto reconocimiento social, ya que esta modalidad de trabajo permite que el trabajador se desempeñe en otras actividades sociales, académicas, políticas. Etc.
	Diversidad de Oportunidades	Pocas oportunidades de desarrollo personal, por falta de tiempo, o porque el horario era rígido.	El personal puede Administrar su propio Tiempo y dedicar el tiempo libre a: - Sus familias - El estudio y crecimiento personal - Actividades deportivas - Actividades recreativas Ganar dinero en otras actividades económicas

<sup>8</sup> Los derechos laborales en general del trabajador son los mismos, en la modalidad de trabajo “tradicional” o en la modalidad de teletrabajo, ya que ambas modalidades están protegidas por leyes correspondientes y por el acuerdo contractual suscrito entre el empleador y el trabajador, en cuyo marco se realizan las actividades laborales.



<i>Indicadores</i>	<i>Sub Indicadores</i>	<i>1997</i>	<i>2012</i>
			Ahorra tiempo y dinero en traslados a la oficina que ya no realizan regularmente. Ahorra dinero y stress al no tener que movilizarse obligatoriamente por el tránsito de la ciudad 2 o 4 veces al día como es en un trabajo regular. Aprovechar la diversidad de oportunidades, para estudiar, para viajar, para asistir a eventos culturales.
<b>Eficiencia</b>	Ahorro de Tiempo	No había ahorro de tiempo, por lo general se cumplía con los trabajos en las fechas programadas, aunque lagunas veces se requería tiempos adicionales.	Se ahorra tiempo tanto para la empresa, pero principalmente los trabajadores tienen una mejor administración del tiempo para sus propios intereses.
	Dinero	Sobrecostos de Horas extras, y de Personal Administrativo para supervisar a los trabajadores.  Había resultados efectivos, pero no eficientes.	Ahorro de dinero en gastos operativo, horas extras, y sobrecostos de mantenimiento de oficina.
<b>Flexibilidad</b>	Ubicuidad Temporal	Todos los trabajadores debían acudir a la oficina en el mismo horario, y en algunos casos realizar turnos en horas extras.	Dado que los sistemas de trabajo no están en la oficina, sino en “la Nube” (Internet) los trabajadores pueden conectarse a ella las 24 horas del día sin depender de un horario sincronizado con las demás personas.
	Ubicuidad Geográfica (O Flexibilidad Espacial)	Todos los trabajadores acudían a las mismas instalaciones de la empresa.	Los trabajadores haciendo uso de la tecnología pueden trabajar desde cualquier punto del mundo donde tengan interconexión a Internet

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.4 Resultados para la Empresa:**

- Reducción de costos
- Mejora en la productividad-rentabilidad traducida en la maximización de la jornada laboral, orientada a la obtención del resultado por objetivos
- Generación de valor en el recurso humano y los resultados, una mayor motivación del personal así como la reducción de ausentismo y conflictos laborales, entre otros.

#### **4.5 Para el trabajador:**

- Mayor flexibilidad para el desarrollo del trabajo y libertad para poder administrar mejor la jornada laboral
- Ahorro en los desplazamientos y sus implicancias (gastos de alimentación o refrigerio, vestido, mayor tiempo para otras actividades, etc.)
- Mayor disposición de tiempo para la vida familiar
- Mayor concentración y generación de valor por la maximización de la entrega de los objetivos por resultado.

### **5 ¿QUÉ TIPOS DE SERVICIOS PUEDEN LLEVARSE A CABO DESDE EL TELETRABAJO?**

En general todos los servicios profesionales y empresariales pueden adaptarse al teletrabajo con mayor o menor facilidad, pero en especial los siguientes:

- Servicios profesionales: Jurídicos, Contables, Financieros, Auditorías, Asesoramiento y Consultorías, Arquitectura, Ingeniería, Ciencias de la Comunicación, entre otros.
- Servicios de Informáticos: Diseño de software, Procesamiento de Bases de Datos, Aplicación de Programas de Informática, Otros del rubro, etc.

- Servicios Financieros: Banca y seguros, Asesoramiento a clientes, Análisis de Créditos, Inversiones, Gestión de Clientes, Atención de Reclamos vía telefónica, Gestión de Cobranza Telefónica, etc.
- Servicios de Telecomunicaciones: Servicios de Atención al Cliente, de transmisión de datos, de mensajería, de información en línea, de gestión de base de datos, de seguridad, de administración web, de gestión remota de redes, etc.

## 6 IMPACTO DEL TELETRABAJO

	Impacto Positivo	Impacto Negativo
EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de productividad.</li> <li>• Ahorro de costos de infraestructura, equipamiento y servicios.</li> <li>• Reducción de ausentismo.</li> <li>• Funcionamiento global.</li> <li>• Oportunidad de operar 24 horas globalmente.</li> <li>• En caso de catástrofe que no implique bloqueo de telecomunicaciones, la empresa podrá continuar con su funcionamiento normal.</li> <li>• Mayor agilidad del funcionamiento de la empresa con respecto al mercado.</li> <li>• Redistribución espacial de trabajadores.</li> <li>• Mayor tiempo de dedicación a los clientes.</li> <li>• Orientación a resultados.</li> <li>• Amplitud de oportunidades de selección del personal.</li> <li>• Modernización de la gestión y eventual acceso a mayor información.</li> <li>• Reducción de accidentes de trabajo.</li> <li>• Flexibilidad en la organización del trabajo.</li> <li>• Reducción de costos</li> <li>• Mejora en la productividad-rentabilidad traducida en la maximización de la jornada laboral, orientada a la obtención del resultado por objetivos</li> <li>• Generación de valor en el recurso humano y los resultados, una mayor motivación del personal así como la reducción de ausentismo y conflictos laborales, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de cambios organizativos.</li> <li>• Falta de lealtad por parte tele trabajador.</li> <li>• Aumento de vulnerabilidad de datos y recursos de la empresa.</li> <li>• Falta de leyes específicas.</li> <li>• Objeciones de los sindicatos.</li> <li>• Ausencia de control presencial.</li> <li>• Aumento de competencia en mercados.</li> </ul>



	Impacto Positivo	Impacto Negativo
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario laboral flexible.</li> <li>• Disminución de gastos (desplazamientos, alimentación, ropa).</li> <li>• Mayor tiempo de dedicación a los hijos.</li> <li>• Mayores posibilidades de combinar las esferas de actividad profesional y privada.</li> <li>• Incremento de autonomía : ser su propio jefe</li> <li>• Acceso a un mercado ilimitado, un mercado mucho mayor que el local o el nacional</li> <li>• Más ganancias: en dólares o euros, debido a la posibilidad de tener múltiples “patrones”.</li> <li>• Libertad: para elegir los momentos de trabajo y ocio</li> <li>• Integración familiar: se fortalecen los vínculos</li> <li>• Relaciones internacionales: con los clientes y/o empleadores</li> <li>• Comodidad al evitar condiciones climáticas adversas</li> <li>• Mayor flexibilidad para el desarrollo del trabajo y libertad para poder administrar mejor la jornada laboral</li> <li>• Ahorro en los desplazamientos y sus implicancias (gastos de alimentación o refrigerio, vestido, mayor tiempo para otras actividades, etc.)</li> <li>• Mayor disposición de tiempo para la vida familiar</li> <li>• Mayor concentración y generación de valor por la maximización de la entrega de los objetivos por resultado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor disponibilidad para la compañía.</li> <li>• Incremento de algunos gastos (energía eléctrica y mantenimiento del equipo).</li> <li>• Debe habilitar un espacio de trabajo apropiado en la vivienda.</li> <li>• Cambios en el tipo de socialización.</li> </ul>
<b>ENTORNO SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución del desempleo.</li> <li>• Disminución del tráfico.</li> <li>• Aumento de oportunidades para personas con movilidad reducida, mujeres cabeza de familia y habitantes alejados de espacios metropolitanos.</li> <li>• Redistribución de la población.</li> <li>• Impulsor del desarrollo económico de zonas rurales y de poco movimiento económico.</li> <li>• Accesibilidad al mercado en zonas rurales.</li> <li>• Minimización de agotamiento de la infraestructura vial en la ciudad.</li> <li>• Acceso a mercados internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en la legislación laboral.</li> <li>• Posible precarización de empleos.</li> <li>• Pérdida de fuerza del movimiento sindical.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

## 6.1 Limitaciones del Teletrabajo

La implementación del Teletrabajo también presenta algunas limitaciones identificadas claramente, como son:

- Nivel de aceptación de algunas personas y empresas hacia el uso productivo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's).
- Reducida oportunidad de implementación de las empresas locales.
- Poco interés de los trabajadores y sindicatos de implementar esta técnica en el Perú.

## 7 DISCUSIÓN

Como se puede apreciar en el las páginas precedentes (cuadro Resumen de Resultados de las Entrevistas de la p. 37), la implementación del Teletrabajo tiene mayoritariamente un Impacto positivo en los Recursos Humanos, donde los aspectos principales son:

- Horario laboral flexible.
- Disminución de gastos (desplazamientos, alimentación, ropa).
- Mayor tiempo de dedicación a la familia.
- Mayores posibilidades de combinar las esferas de actividad profesional y privada.
- Libertad: para elegir los momentos de trabajo y ocio

Los autores consultados tanto nacionales como extranjeros coinciden en los aspectos positivos del teletrabajo presentados como resultados de esta investigación, y a continuación presentamos un cuadro resumen de las conclusiones de los trabajos nacionales:

Aspecto	Rosita Victoria Silva Pérez (2012)	Jorge Luis Alfaro Sacre, Manuel Richard Gallardo Gutiérrez, Johnny Herrera Montoya y Cecilia Morales Rodríguez (2010)	Tino Piero Vargas Raschio (2010)	Cintya Yaneth Díaz Coronel (2008)
<b>Origen</b>	Los avances e innovaciones tecnológicas y simplificaron la ejecución de labores.	El teletrabajo se origina inicialmente en los años setenta en Estados Unidos como una forma de contribuir a la solución del problema de la escasez de combustible. Contar con tecnologías de la información y comunicación cada vez más disponibles y a menores costos, han contribuido ciertamente a viabilizar y permitir la expansión mundial de esta modalidad laboral	El avance de las TICs permite a los tele trabajadores acceder a las mismas condiciones de productividad que los trabajadores del establecimiento contratante	La aparición del teletrabajo obedece a la revolución de las tecnologías de la información y las comunicaciones
<b>Existencia en el País</b>	En el mercado laboral peruano de hecho ya existen personas que ejecutan labores bajo la modalidad del teletrabajo	En algunos países existen políticas y medidas concretas dirigidas a impulsar el teletrabajo, no se dan las medidas ni condiciones adecuadas para su desarrollo en nuestro país.		
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uso de tecnología informática y/o telecomunicaciones</li> <li>• horario flexible</li> <li>• no requiere la presencia física del Tele trabajador en un centro de labores de la empresa.</li> </ul>	<p>las principales competencias del tele trabajador son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• adaptabilidad</li> <li>• confiabilidad</li> <li>• tolerancia a la soledad</li> <li>• capacidad para organizar su tiempo</li> <li>• automotivación</li> <li>• responsabilidad</li> <li>• autonomía</li> </ul> <p>Además de las tecnologías de la información y comunicaciones básicas para el teletrabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• computadora</li> <li>• acceso a Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elemento espacial.</li> <li>• Elemento tecnológico.</li> <li>• Elemento organizativo.</li> <li>• El elemento jurídico: la subordinación.</li> </ul>	El teletrabajo, al tele trabajador prestar sus servicios en un lugar diferente a aquel donde funcionan las oficinas de la empresa, cualquier lugar del mundo, siempre y cuando se encuentre conectado al sistema informático de la empresa.
<b>Beneficios</b>	Beneficios tanto a los trabajadores como a los empleadores:			generación del empleo, dada la flexibilidad propia de este tipo de



Aspecto	Rosita Victoria Silva Pérez (2012)	Jorge Luis Alfaro Sacre, Manuel Richard Gallardo Gutiérrez, Johnny Herrera Montoya y Cecilia Morales Rodríguez (2010)	Tino Piero Vargas Raschio (2010)	Cintya Yaneth Díaz Coronel (2008)
	A los trabajadores puesto que mejora su calidad de vida por la flexibilidad de horario que le permite tener al trabajador organizar su tiempo y equilibrar su vida personal y profesional. Para los empleadores, el teletrabajo significaría, de acuerdo a las circunstancias, la disminución de los costos fijos y variables, costos inherentes a la condición de un trabajador tradicional de planta.			trabajo, permitiría la armonización del trabajo y la familia; permitiría el ahorro de tiempo, combustible, pasajes, y otros gastos del tele trabajador y del empleador, reduciendo costos laborales (en el caso del empleador) y permitiendo al tele trabajador el ahorro de un porcentaje regular de su sueldo;
<b>Inclusión</b>	El teletrabajo y su oportuna incorporación en la legislación laboral promoverían la inclusión laboral de personas discapacitadas, puesto que el teletrabajo no requiere el desplazamiento del trabajador a un centro de labores.			Permitiría la integración al mundo laboral de los trabajadores minusválidos, mujeres y jóvenes profesionales.
<b>Derechos</b>	Los tele trabajadores tienen los mismos derechos laborales, beneficios y oportunidades laborales que los trabajadores convencionales, así mismo los tele trabajadores tienen derechos colectivos.		los tele trabajadores deban beneficiarse de los mismos derechos, garantizados por la legislación y los convenios colectivos aplicables que los trabajadores comparables que trabajan en los locales de la empresa	La prestación de servicios bajo la modalidad de teletrabajo configura, sin ninguna discusión, una relación laboral con la presencia de los tres elementos esenciales: prestación personal de servicios, remuneración y subordinación.

Fuente: Elaboración Propia

Podemos apreciar que la mayoría de autores coinciden en cuanto a que los trabajadores mantienen sus derechos laborales y obtienen beneficios diversos de la modalidad de teletrabajo, aunque discrepan en las causas del origen de esta modalidad laboral y sus características.

La promulgación de la Ley N° 30036, que Regula El Teletrabajo, y que aún no ha sido reglamentada, desincentiva de alguna manera el interés de las empresas nacionales de tener teletrabajadores, ya que esto implica generar sobrecostos en equipos y mobiliario de oficina que hay que proporcionar al tele trabajador, así como también cubrir sus gastos de comunicaciones (telefonía, Internet, etc.), y gastos de supervisión o “control” fuera de las instalaciones físicas de las empresa.

La discusión sobre la implementación del tele trabajo, no es muy amplia, ya que las evidencias empíricas de la investigación realizadas, confirman los aspectos positivos descritos, y los aspectos de discrepancia están relacionados al marco legal, que no existía al iniciar la investigación, ni cuando se llevaron a cabo los trabajos citados, pero que a la fecha ya está dado, y solo se espera el reglamento por parte del Ministerio de Trabajo y Promoción Social.

## CONCLUSIONES

En relación a los objetivos las conclusiones son las siguientes:

**Primero:** Se identificó las características de los recursos humanos en un entorno de trabajo en una empresa consultora, que son:

En el Modelo Tradicional<sup>9</sup> (año 1997)

a) Estructura<sup>10</sup>

- Jefe de Proyecto.
- Encargados de especialidad.
- Jefe de Proyectos con equipo estable (a lo Volvo de los 70').
- Doble militancia: jefe de proyecto y encargado de especialidad.
- Triple militancia: jefe de proyecto, encargado de especialidad, cargo de gestión (contabilidad, ventas, marketing, gerencia general)
- Encargado zonal.
- Jefes de Producto

b) Relaciones

- Las Consultoras Grandes por lo general subcontratan a consultoras pequeñas especializadas o a consultores independientes, a manera de destajo.

---

<sup>9</sup> En este documento utilizamos el término tradicional, para referirnos a un esquema, estructura o tipo de empresa que maneja su gestión siguiendo pautas y esquemas típicos y/o generalizados sin el uso intensivo de Tecnologías de Información y Comunicaciones.

<sup>10</sup> [Cerde, 2007]



c) Horario

- El Horario de trabajo Típico en una empresa consultora, es que establece la ley general del trabajo para cualquier empresa, basado en una carga laboral de 48 horas por semana.

d) Habilidades y Conocimientos

- Los trabajadores de una empresa consultora deben conocer los temas de su especialidad.

e) Ubicación y/o Localización del Trabajador

- Los trabajadores deben desarrollar sus tareas y funciones en la sede de la empresa consultora.
- Manteniendo una cercanía Física con el empleador y/o los Superiores Jerárquicos

f) Subordinación

- La subordinación jerárquica es notoria, y la estructura piramidal de la organización se mantiene, con jefaturas, y o supervisores.

g) Otras características

- La empresa tradicional para poder proveer a sus trabajadores de un ambiente de trabajo incurría en enormes sobrecostos de remplazo de equipos informáticos (hardware), y la no utilización de una serie de programas informáticos adquiridos (software de vigilancia electrónica, infraestructuras de intranet, entre otros), así como la reposición de oficinas, mobiliario y la necesidad de grandes oficinas, gran número de empleados, marcaje de tarjetas, entre otros.

En el Modelo con Teletrabajo (año 2012)

h) Estructura<sup>11</sup>

- Jefe de Proyecto.
- Desarrollador / Consultor Asignado<sup>12</sup>

i) Relaciones

- El esquema de subcontrata sigue vigente, pero de manera más frecuente, ya que la fuerza laboral disponible no es solo local, sino internacional.

j) Horario

- El Horario de trabajo no solamente es flexible, dado la ubicuidad temporal, sino que incluso la jornada de trabajo es menor, en función que se trabaja por objetivos y no por número de horas.

k) Habilidades y Conocimientos

- Los trabajadores de una empresa consultora que utilice teletrabajo, deben conocer los temas de su especialidad, pero a la vez dominar conocimientos de informática y uso de plataformas de trabajo en línea, que les proporcionen el soporte necesario para su desenvolvimiento.

l) Ubicación y/o Localización del Trabajador

- No existe una localización o ubicación predeterminada para la realización de las tareas por parte del tele trabajador, ya que debido a la ubicuidad geográfica, este podrá desempeñarse en

---

<sup>11</sup> [Cerde, 2007]

<sup>12</sup> El Consultor Asignado puede ser un Consultor Asociado, esto es un profesional que es socio de la Consultora o un consultor Independiente que se asocia (consorcio) para la ejecución del proyecto en curso; puede ser también un Consultor Senior, un profesional de la empresa con más de 5 años de experiencia, o un consultor Junior, un profesional con menos de 5 años de experiencia, dado que el servicio no es presencial esto es totalmente invisible al usuario final, quién recibe el servicio que contrato de manera rápida y eficiente que es lo más importante para él.

cualquiera punto del orbe donde tenga conectividad con las personas que ha de atender, o que requieren de sus servicios.

- En ocasiones puede venir impuesto por parte del empleador y, en especial, porque la ubicación del trabajador puede resultar irrelevante dado que la prestación del servicio siempre se brindará “desde” la empresa, gracias al acercamiento producido por las TICs.
- Pese a que el teletrabajo involucra un alejamiento físico entre el tele trabajador y su empleador, en este si se da un control permanente por medio de las nuevas tecnologías, que permite a los empleadores ejercer una supervisión de tipo directo e inmediato, muy diferente del trabajo a domicilio, pese a que los tele trabajadores, en ocasiones, organizan libremente su labor y horarios (como los trabajadores a domicilio), siempre estarán sometidos al poder de dirección (inicial y sucesivo) del empresario.

#### m) Subordinación

- La subordinación tendrá manifestaciones diferentes a las tradicionales, por ejemplo: que el tele trabajador tenga acreditación de la empresa para participar en los foros electrónicos de discusión; que el tele trabajador figure en las listas de distribución interna de documentos y en los directorios; que el tele trabajador deba presentarse en las oficinas de la empresa cuando sea citado; que posea la clave de acceso al sistema informático de la empresa para la cual trabaja; que haya realizado implementaciones por invitación de la empresa; que tenga continuidad, permanencia en la prestación del servicio por el tele trabajador; que exista sujeción a órdenes e instrucciones del empleador; que exista vigilancia virtual; que el empleador pueda ejercer control directo sobre los resultados del servicio que



presta el tele trabajador a través de la red; que el material y equipo de trabajo lo proporcione el empleador, etc.

n) Otras características

- En algunos países, como Perú, se obliga al empleador a proveerlos recursos materiales para que el tele trabajador ejerza su labor, pero algunos otros esto no es necesario, la empresa en la primera situación tendría que incurrir ten sobrecostos para proporcionar equipos informáticos (hardware), y programas informáticos a cada uno de sus tele trabajadores, asumiendo además los costos de conectividad a la red, vía Internet.

**Segundo:** El Impacto del Teletrabajo en los Recursos Humanos ha quedado claramente identificado en los resultados de la investigación, este es positivo tanto para los Recursos Humanos (trabajadores) como para la empresa y la sociedad en su conjunto, debido a la optimización del recurso tiempo, y que las empresas se hagan más eficientes generando menos costos administrativos.

Para los trabajadores, las posibilidades de desarrollo personal, a través de la preparación, estudio y cultivo de relaciones familiares, hacen interesante la implementación de este modelo de trabajo.

**Tercero:** La conclusión respecto de la Hipótesis es que los sistemas de teletrabajo son aplicables a cualquier sector empresarial. Y quedó claramente demostrada en la experiencia internacional, como en el caso específico de NCA Consultores, que si hay un impacto positivo en el Entorno Social y en los recursos humanos, especialmente porque estos son más proactivos, productivos y eficientes y su grado de motivación aumenta en relación a la libertad de acción y confianza que se les brinda al tener esta modalidad de trabajo.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda a las personas que aborden una próxima investigación sobre este tema, aplicar la técnica cualitativa denominada dinámica de grupo para conocer las opiniones y los comportamientos de los demás trabajadores de la empresa, aunque su situación no abarque los dos puntos de estudio.
2. Analizar la situación de la implementación de la técnica de teletrabajo a la luz de los cambios en el marco legal vigente.
3. Las empresas que implementen técnicas de Teletrabajo deberían elaborar una Metodología para la formación y capacitación del Tele trabajador, y de esta manera elevar su eficiencia y satisfacción laboral.
4. Así como también fomentar la fidelización de sus tele trabajadores hacia la empresa, para preservar el clima institucional y la confidencialidad de los secretos comerciales.
5. Diseño de redes y plataformas más seguras para la implementación del teletrabajo.
6. Elaborar sistemas globales de protección de datos de una empresa que maneje el sistema de teletrabajo en caso de catástrofe.

## **PROPUESTA**

Finalmente, como ya mencionó no existe un patrón común en la implementación de teletrabajo, pero nuestra propuesta o recomendación final, es que toda empresa que implemente teletrabajo debe de:

1. Tener una definición clara, interna, del Teletrabajo.
2. Objetivos precisos, medibles sobre los resultados.
3. Planes de Aprendizaje Organizacional.
4. Interactuar con otros usuarios, de forma escrita, voz o video.
5. Tecnologías imprescindibles
  - a) Una PC
  - b) Conexión a Internet (de ser posible banda ancha)
  - c) Correo electrónico
  - d) Software de Oficina y Repositorio de datos: Google Drive, Sky Drive, Dropbox.
  - e) Groupware
6. Tecnologías recomendadas
  - a) Sitio web propio o blog personal
  - b) Traductor automático: online o por software
  - c) Cámara fotográfica digital
  - d) Red social laboral online, como por ejemplo Xing o LinkedIn
  - e) Aplicaciones Android para multiconectividad
7. Tecnologías complementarias
  - a) Software de oficina: editor de textos, planilla de cálculo, presentaciones y otros
  - b) Software de telefonía por Internet (como Skype o Net2Phone)



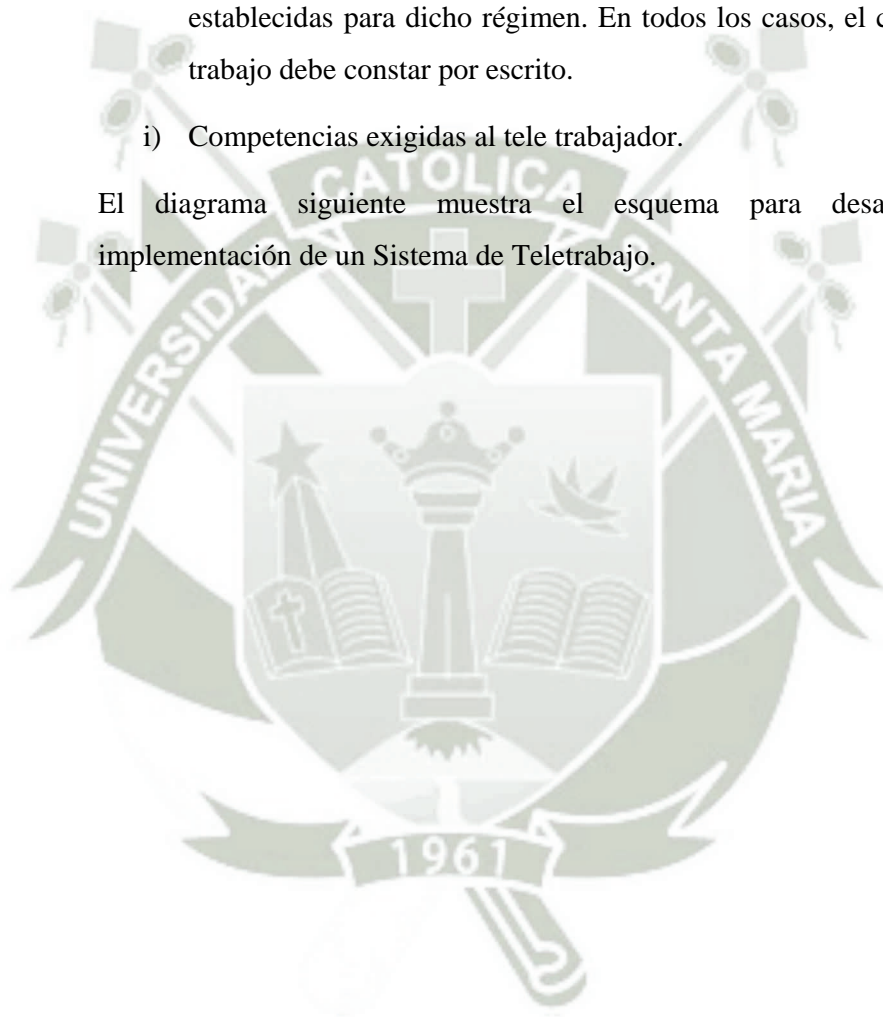
- c) Software de mensajería instantánea (como Microsoft Messenger, Yahoo Messenger o Google Talk)
8. Políticas del Teletrabajo: exigencia, remuneraciones, incentivos, obligaciones, coberturas, etc. <sup>13</sup>
- a) Cuando los equipos sean proporcionados por el empleador, el teletrabajador es responsable de su correcto uso y conservación, para lo cual evita que los bienes sean utilizados por terceros ajenos a la relación laboral.
  - b) Cuando el teletrabajador aporte sus propios equipos o elementos de trabajo, el empleador debe compensar la totalidad de los gastos, incluidos los gastos de comunicación, sin perjuicio de los mayores beneficios que pudieran pactarse por acuerdo individual o convenio colectivo. Si el teletrabajador realiza sus labores en una cabina de internet o en un equipo proporcionado por terceras personas, el empleador asume los gastos que esto conlleva.
  - c) El Reglamento establece la forma como se efectuará esta compensación de condiciones de trabajo.
  - d) Por razones debidamente sustentadas, el empleador puede variar la modalidad de prestación de servicios a la de teletrabajo, previo consentimiento del trabajador.
  - e) El cambio de modalidad de prestación de servicios no afecta la naturaleza del vínculo laboral, la categoría, remuneración y demás condiciones laborales, salvo aquellas vinculadas a la asistencia al centro de trabajo.
  - f) Sin perjuicio de lo dispuesto en el primer párrafo, el teletrabajador puede solicitar al empleador la reversión de la prestación de sus servicios bajo esta modalidad. El empleador podrá denegar dicha solicitud en uso de su facultad directriz.

---

<sup>13</sup> Basado en los Artículos 3,4 y 5 de la Ley N° 30036

- g) El empleador puede reponer al tele trabajador a la modalidad convencional de prestación de servicios que ejecutaba con anterioridad si se acredita que no se alcanzan los objetivos de la actividad bajo la modalidad de teletrabajo.
- h) El tele trabajador tiene los mismos derechos y obligaciones establecidos para los trabajadores del régimen laboral de la actividad privada. Pueden utilizarse todas las modalidades de contratación establecidas para dicho régimen. En todos los casos, el contrato de trabajo debe constar por escrito.
- i) Competencias exigidas al tele trabajador.

El diagrama siguiente muestra el esquema para desarrollar la implementación de un Sistema de Teletrabajo.



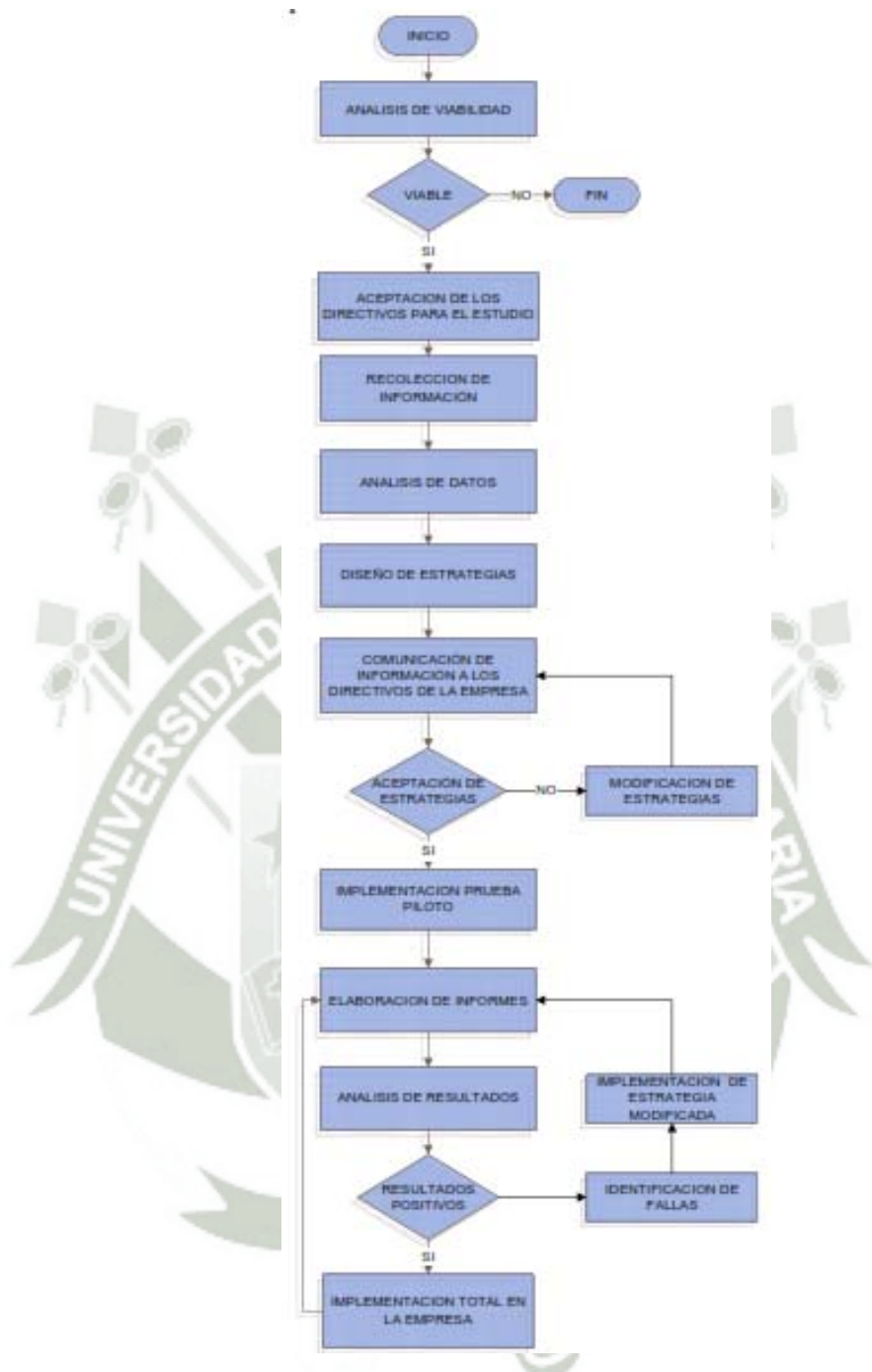


Figura No. 1 : Implementación del Teletrabajo<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Meléndez Sáenz, Claudia Natalia; “Manual para la Implementación de Sistemas de Teletrabajo”, 2012



## **BIBLIOGRAFÍA**

1. AECA –DGPYME, ESTRATEGIA E INNOVACIÓN DE LA PYME INDUSTRIAL EN ESPAÑA, Madrid 2004.
  2. Alfaro Sacre, Jorge Luis; Gallardo Gutiérrez, Manuel Richard; Herrera Montoya, Johnny Y Morales Rodríguez, Cecilia, Tesis PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA APLICACIÓN DEL TELETRABAJO, Universidad ESAN, Lima 2010
  3. Álvarez López, Luis F EL PROCESO DE CONSULTORÍA, <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/econsultoria.htm>, Versión 23 de Abril de 2006. Última visita: 15/06/2009
  4. Alles, Marta Alicia; DIRECCION ESTRATEGICA DE RR.HH., Ed. Gránica 2006
  5. Belzunegui Eraso, Ángel; TELETRABAJO: ESTRATEGIAS DE FLEXIBILIDAD, Consejo Económico y Social, 2002.
- Bohlander, George W.; ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Cengage Learning Editores, Santa Fe 2008.
- Buira, Jordi; EL TELETRABAJO: ENTRE EL MITO Y LA REALIDAD, Editorial UOC, Barcelona 2012.
- Cerda, Francisco; ARMANDO LA ESTRUCTURA DE UNA CONSULTORA... DISTINTO A LOS ÁRBOLES DE PASCUA, <http://www.franciscocerda.cl/content/view/30979/Armando-la-estructura-de-una-Consultora-distinto-a-los-arboles-de-Pascua.html> Versión 19/04/2007 Última visita: 15/01/2014
- Chiavenato, Idalberto; ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Pearson, 2005.
- Díaz Coronel, Cintya Yaneth; PROPUESTA LEGISLATIVA SOBRE TELETRABAJO EN PERÚ, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lima 2008

Fairlie Frisancho, Eborl; GENERACIÓN DE VALOR AGREGADO EN LAS PYMES A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 10, N° 19, Lima, julio 2007).

Hampton, John J., Editor, AMA MANAGEMENT HANDBOOK, 3ª. Edición, American Management Association 1994

<http://es.wikipedia.org/>, Versión 2013. Última visita: 25/08/2013

Meléndez Sáenz, Claudia Natalia; MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE TELETRABAJO EN IBEROAMÉRICA, Colombia, 2010

Milan, K. LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS: GUÍA PARA LA PROFESIÓN 3ra Edición. Editorial Limusa, México 2002

Pérez Sánchez, Carmen y Gálvez Mozo, Anna; EL IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LAS EMPRESAS Y EN EL ÁMBITO DOMÉSTICO Y FAMILIAR, Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona 2008.

Pérez, Manuela et. Al.; IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LAS RELACIONES LABORALES Y FAMILIARES, Segundo Congreso Iberoamericano de Teletrabajo, España 2007

Roca Pulido, Juan Carlos; IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LA DIRECCIÓN Y COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR TIC, Cuadernos de Estudios Empresariales 2006, vol. 16 81-97, Sevilla 2006.

Valero Matas, Jesús A.; Fernández Acebo, Jerónimo; Mateo Rodríguez, Miguel; CASOS DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES LABORALES. Ediciones Pirámide, 2002. ISBN 84-368-1699-4

Vargas Raschio, Tino Piero; LA RESPUESTA DEL ORDENAMIENTO LABORAL PERUANO FRENTE AL TELETRABAJO, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2010

# ANEXOS





**ANEXO A: PROYECTO DE TESIS "EL IMPACTO  
DEL TELETRABAJO EN LOS RECURSOS  
HUMANOS: CASO DE LA EMPRESA NCA  
CONSULTORES S.A.C., AREQUIPA, 1997 - 2013**



## **PREAMBULO**

Desde mediados del siglo XX se han dado muchos cambios en el campo tecnológico, cambios que han impactado en todos los aspectos de la vida cotidiana, y de la gestión de las empresas.

Era muy común hace 30 años la búsqueda de un puesto laboral “estable” que le garantizase a una persona una posición en una empresa, hasta su jubilación, y donde los principales elementos de la relación trabajador – empleador, consistían en que el empleador facilitase un lugar de trabajo, un espacio y ambiente adecuado, un conjunto de responsabilidades claramente definidas en un Manual de Funciones al trabajador; y por parte del trabajador, este debía de asistir regularmente al centro de trabajo, cumplir con las normas y procedimientos internos, y desarrollar sus actividades casi en forma exclusiva para dicho empleador.

Las propias leyes establecían los parámetros para esa relación, especificando el tipo de relación de trabajo: registro en nóminas o planillas, cantidad de horas de trabajo semanales, tiempos de vacaciones, beneficios, gratificaciones y otros “derechos sociales”.

El hecho es que la tecnología ha derribado muchos de los paradigmas existentes, hoy las TICs<sup>15</sup> han roto con las barreras geográficas y de tiempo, a nivel mundial muchas personas trabajan desde sus casas, garajes (SOHO)<sup>16</sup>, incluso desde el auto en movimiento, debido a la existencia de redes de comunicación que han dado lugar a la Oficina Móvil, “Mobil Computing”, u otras formas de trabajo generalmente denominadas “freelances”, ya que esta misma persona puede estar trabajando simultáneamente para varias empresas, en rubros diversos, y sin tener que registrar horarios de trabajo.

Esta modalidad de trabajo a distancia, o de manera remota, se ha denominado teletrabajo, y debido a factores culturales tiene diversas adaptaciones e incluso definiciones contrapuestas según el país o sector empresarial donde se desarrolla.

---

<sup>15</sup> Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

<sup>16</sup> SOHO = Small Office Home Office

En el presente caso, él que escribe dirige una empresa consultora hace 21 años, cuyo motor de acción ha sido la innovación en diferentes aspectos de la gestión de las empresas, del mercado y de la sociedad en general; y en este tiempo, hemos encontrado que precisamente una de las limitantes del desarrollo tecnológico en el Perú es la incapacidad empresarial de entender y asimilar los cambios mencionados anteriormente, el anacronismo del sistema legal peruano que no menciona, y mucho menos protege a los trabajadores “a distancia”... y finalmente, el poco estudio que se ha dedicado a este tema.





# **I PLANTEAMIENTO TEÓRICO**

## **1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Enunciado**

El impacto del teletrabajo en los Recursos Humanos: Caso de la empresa NCA Consultores S.A.C., Arequipa 1997 - 2013

### **1.2 Descripción del Problema**

#### **1.2.1 Área del Conocimiento**

- Campo: Ciencias Administrativas
- Área: Gerencia Social y Recursos Humanos
- Línea: Recursos Humanos

#### **1.2.2 Análisis u Operalización de Variables e Indicadores**

<i>Variable</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Sub Indicadores</i>
<b>Recursos Humanos</b> <sup>17</sup> “En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización.”	Aspecto Laboral	Estabilidad Motivación Fidelización
	Entorno Social	Uso del Tiempo Libre Reconocimiento Social Diversidad de Oportunidades
	Eficiencia	Ahorro de Tiempo Dinero

<sup>17</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos) visitado el 25/05/2012

<i>Variable</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Sub Indicadores</i>
<b>Impacto del Teletrabajo<sup>18</sup></b> “Es una forma de trabajo en la que éste se realiza en un lugar alejado de las oficinas centrales o de las instalaciones de producción, mediante la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación.”	Flexibilidad	Ubicuidad Temporal Ubicuidad Geográfica (O Flexibilidad Espacial)

### 1.2.3 Interrogantes Básicas

- ¿Qué características tienen los Recursos Humanos en una empresa Consultora en 1997 y 2012?
- ¿Cuál es el impacto del teletrabajo en los Recursos Humanos?

### 1.2.4 Tipo de Investigación

Descriptiva

### 1.2.5 Nivel de Investigación

Exploratoria: Debido a que este es un tema poco estudiado y sobre el cual no hay trabajos.

Cualitativo

### 1.2.6 Diseño

Observacional (no experimental) se observará y levantará los datos sin influir en ellos.

Transversal – Transaccional: La observación se hará en un solo momento de tiempo, y se procederá a describir los hallazgos encontrados.

<sup>18</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Teletrabajo> visitado el 25/08/2012

### 1.3 Justificación del Problema

El motivo por el cual se ha seleccionado este problema, es porque nos encontramos en un momento de cambio general donde es necesario entender y mejorar las “nuevas” relaciones entre las empresas y sus trabajadores, que hoy hacen uso de sistemas informáticos y de comunicaciones para interactuar a la distancia, con sus empleadores y para “producir” los bienes y/o servicios que las empresas les demandan.

Este es un trabajo que aporta una investigación original, en un campo poco estudiado en el país; en otros lugares se llevan a cabo congresos, simposios e investigaciones para relacionar y entender el impacto del teletrabajo en la empresa, en nuestro medio los pocos trabajos que hay están orientados al aspecto legal, mas no de impacto en los recursos humanos.

La relevancia de este trabajo está dada, porque la aparición del teletrabajo ha afectado las características básicas de la sociedad, generando que socialmente que las personas que hoy hayan cambiado sus esquemas temporales y de ubicuidad, y las empresas haciendo un uso intensivo de las redes informáticas trabajen 24 horas, teniendo a su personal diseminado por diferentes zonas geográficas, y trabajando en tiempos asíncronos. Este es un tema ya fue planteado hace 30 años por el investigador Alvin Toffler, y afecta hoy a toda nuestra sociedad con mayor incidencia a las empresas productoras de ideas (parte de la Sociedad de la Información) y tecnología.

A nivel de relevancia humana, el entender el impacto del teletrabajo en los Recursos Humanos, es muy importante, ya que los tiempos de ocio, capacitación, y producción se ven alterados con los cambios generados por el Teletrabajo.

A esto debemos sumarle la trascendencia del tema y la investigación, ya que al estar destinado el teletrabajo a ser una implementación y o



característica de la Sociedad del Conocimiento destinado a quedarse, y desarrollarse ampliamente en la sociedad actual, se hace necesario entender su impacto, y trascendencia en las empresas y comportamiento de los Recursos Humanos.

Es por eso, que esta investigación adquiere importancia, ya que el propósito es sentar algunas definiciones sobre el tema del teletrabajo y su impacto en los Recursos Humanos, a través de las principales perspectivas internacionales, y la casuística de una empresa consultora local, que ha utilizado esta modalidad laboral, desde el momento de su creación, y esperamos que una vez concluido el estudio sirva de base, para otros trabajos y para sugerir cambios en la legislación peruana que haga más flexibles y competitivos a nuestras empresas y a nuestros profesionales.

## **2 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1 Recursos Humanos**

“En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.”<sup>19</sup>

“[...] Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden

---

<sup>19</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos) visitado el 25/05/2012

existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.”<sup>20</sup>

#### 2.1.1 Estabilidad Laboral

“La estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas.

“[...] La estabilidad laboral tiende a otorgar un carácter permanente a la relación de trabajo, donde la disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador y sólo por excepción de la del empleador o de las causas que hagan imposible su continuación.

“[...] El sentido de la estabilidad es proteger al trabajador de los despidos arbitrarios. A través del régimen de estabilidad se pretende limitar la libertad incondicional del empleador evitando despidos arbitrarios que provoquen inseguridades y problemas al trabajador, cuya única fuente de ingreso es su trabajo.”<sup>21</sup>

#### 2.1.2 Motivación Laboral

“La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal

<sup>20</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos) visitado el 25/05/2012

<sup>21</sup>

[http://prohumana.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2872&Itemid=90](http://prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=2872&Itemid=90) visitado el 25/05/2012

forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.”<sup>22</sup>

### 2.1.3 Fidelización Laboral

“Fidelización es un concepto de marketing, se refiere a la «fidelización de los clientes». La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.

“Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios [...]

“Fidelización es un término que utilizan, básicamente, las empresas orientadas al cliente, donde la satisfacción del cliente es un valor principal. Sin embargo, las empresas orientadas al producto se esfuerzan en vender sus bienes y servicios ignorando las necesidades e intereses del cliente.”<sup>23</sup>

Por extensión entendemos que fidelización laboral, se refiere a lograr que los «clientes internos» (trabajadores) se mantengan fieles a la empresa, este es un problema vigente hoy, a pesar de las crisis económicas, tal como podemos ver a partir del siguiente análisis de Raúl Abad, publicado el 20 de abril de 2004<sup>24</sup>:

“Las empresas, en un mercado tan competitivo como el actual, no pueden permitirse el lujo de perder a los mejores empleados. Atraer y retener a los trabajadores más eficaces y rentables, supondrá una verdadera inversión de futuro. Las empresas que realmente tratan a los empleados, como los activos más importantes que poseen, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen. Los

<sup>22</sup> <http://www.elergonomista.com/motivacion130107.html> visitado el 25/05/2012

<sup>23</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Fidelizaci%C3%B3n> visitado el 25/05/2012

<sup>24</sup> <http://www.todomba.com/noticias/recursos-humanos/fidelizacion-de-los-clientes-internos-o-empleados.html> visitado el 25/05/2012



empleados o clientes internos son una herramienta de marketing importantísima, porque se ocupan de las relaciones entre la empresa y sus clientes, y son el reflejo de los valores de la empresa en el exterior, ya que de los trabajadores depende en gran medida el grado de fidelización de los clientes.

“[...] Con tantas oportunidades de empleo disponibles para la gente válida y eficaz, los trabajadores intentan conocer qué es lo que ocurre en el mercado laboral.

“Es por esto que las empresas deben plantearse muy en serio, el realizar un esfuerzo importante en mantener a sus empleados contentos. Es hora de trabajar duro y tratar de retener a los que realmente merecen la pena.”

#### 2.1.4 Uso del Tiempo Libre

“El disfrute de experiencias de ocio se ha revelado como un factor de calidad de vida y un recurso de primera magnitud para estimular el desarrollo personal cumpliendo, además, una función terapéutica en determinadas situaciones.

“Las múltiples investigaciones sobre los beneficios del ocio justifican que sea considerado por parte de los profesionales de la gerontología, como un recurso a utilizar en las intervenciones dirigidas a las personas mayores. Por otro lado, el establecimiento de un estilo de ocio equilibrado que contribuya a impulsar el crecimiento y el bienestar personal es algo que, desde una perspectiva preventiva, debería formar parte de los objetivos de cualquier acción dirigida a personas ancianas.”<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Silvia Martínez Rodríguez , Primer Congreso Iberoamericano de Psicogerontología, “El Establecimiento de un Estilo de Ocio Activo y Saludable en la Vejez”, [http://weblog.maimonides.edu/gerontologia/archives/cat\\_congreso\\_iberoamericano\\_de\\_psicogerontologia.html](http://weblog.maimonides.edu/gerontologia/archives/cat_congreso_iberoamericano_de_psicogerontologia.html) visitado el 25/05/2012

### 2.1.5 Reconocimiento Social

“La acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos se la designa como reconocimiento. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio”<sup>26</sup>

### 2.1.6 Diversidad de Oportunidades

Se entiende como diversidad de oportunidades, la posibilidad de una persona de poder realizar otras actividades, fuera de las laborales; para su desarrollo personal, y crecimiento, en el contexto de esta investigación, preliminarmente se conceptualiza la diversidad de oportunidades como, el utilizar efectivamente el tiempo, aprovechando este recurso para: desarrollar vínculos con la sociedad, un mejor clima familiar, dedicarse al estudio, deporte y actividades de recreación y cultura que conlleven a una mayor satisfacción personal y redunden en la eficiencia de desempeño laboral, todo esto como una finalidad del manejo de recursos humanos en la empresa, y a su vez, como un medio de lograr los propios objetivos empresariales.

## 2.2 **Teletrabajo**

“La Era de la Información, trajo consigo una revolución en los mecanismos de distribución y acceso a la información, con ella los sistemas tecnológicos basados en recursos computacionales compartidos y de comunicación IP (Protocolo de Internet) modelaron, en buena medida, lo que hoy conocemos como la Sociedad de la Información.

“Desde entonces, la cibernación viene transitando la llamada Autopista de la Información, lo que ha generado nuevos modelos de

---

<sup>26</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Reconocimiento> visitado el 25/05/2012

organización e interrelación social. Hoy en día, es imposible mantenerse desconectados de redes privadas (intranet o extranet) o públicas (Facebook, Twitter, entre otros), por la necesidad, casi inmanente, de estar informados, conectados, interactuando. Es así como toda esfera de actividad humana, se encuentra en pleno proceso de rediseño y adaptación, puesto que la velocidad con la que los dispositivos electrónicos se perfeccionan y el acceso a bandas de transmisión de datos se incrementan, ejercen una fuerte tensión en la manera tradicional de ver el mundo.

“[...] El teletrabajo, o trabajo a distancia, permite trabajar en un lugar diferente a la oficina. Es una de las medidas de la Administración de la demanda de transporte. La utilización de los nuevos medios informáticos permite mejor comunicaciones de forma remota, lo que permite trabajar de forma no presencial.

“Es una forma de trabajo en la que éste se realiza en un lugar alejado de las oficinas centrales o de las instalaciones de producción, mediante la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación.

“La diferencia fundamental entre "trabajo a domicilio" y "teletrabajo" es la preponderancia de la informática y las telecomunicaciones en la realización del teletrabajo.”<sup>27</sup>

#### 2.2.1 Ahorro de Tiempo

Tomando en cuenta que la Eficiencia, es “la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.”<sup>28</sup> Y uno de los principales recursos, y el más escaso, es el tiempo, se entiende en el contexto de este trabajo, que Ahorro de Tiempo, implica realizar las mismas tareas, lograr los objetivos previstos en el menor tiempo posible, haciendo uso de la tecnología.

---

<sup>27</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Teletrabajo> visitado el 25/05/2012

<sup>28</sup> <http://jcvalda.wordpress.com/2011/08/27/eficacia-eficiencia-y-tiempo/>



### 2.2.2 Dinero

De igual manera que en el punto anterior, la eficiencia también se manifiesta en otro recurso escaso, en este caso el dinero; y se entiende en este trabajo, que el sub indicador dinero, representa una medida cuantitativa, expresada en términos monetarios sobre el uso de los recursos tecnológicos, y que puede manifestarse como un gasto adicional, o un ahorro, según veremos en el desarrollo del trabajo.

### 2.2.3 Ubicuidad Geográfica (o flexibilidad espacial)

En el contexto tecnológico actual, se refiere al hecho de que una persona puede estar “en todas partes”, cuando en realidad está solo en un lugar, pero desde allí poder realizar “funciones”, “tareas” y “roles”, que antes estaban constreñidos a un lugar específico... es así, que hoy una persona desde un vehículo en movimiento puede ejercer su rol de estudiante, al acceder vía internet a una plataforma de e-learning, simultáneamente, interactuar en una red social con sus amigos, y además elaborará documentos “administrativos” y remitirlos por plataformas de oficina a su jefe inmediato, sin para eso haber tenido que ir, ni al centro de estudio, ni al club, ni a la oficina... por ende, el término ubicuidad geográfica cambia su sentido según el contacto, tal como lo señala Wikipedia: “Su uso en diferentes contextos matiza ligeramente el significado de todas partes, a saber”<sup>29</sup>

### 2.2.4 Flexibilidad Temporal

“Flexibilizar el tiempo de trabajo supone trasladar, al menos en parte, la responsabilidad de su gestión de la organización a la trabajadora o trabajador, que pasa a adquirir un mayor nivel de autocontrol sobre sus tiempos de vida, a la vez que facilita que la

<sup>29</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Ubicuo> visitado el 25/05/2012

evaluación del rendimiento se base sobre objetivos y no sobre horas de presencia.”<sup>30</sup>

#### 2.2.5 Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo.<sup>31</sup>

#### 2.2.6 Competencia

En economía se dice, cuando diferentes empresas concurren a un mercado, a ofrecer sus productos ante un conjunto de consumidores que actúan independientemente, y que constituyen la demanda.

La competencia es esencial a la economía de mercado, tanto que puede decirse que ambos términos son, en realidad, inseparables: no existe economía de mercado sin competencia y la existencia de competencia produce como resultado un tipo de economía que es de mercado, o que se aproxima a ella.

---

<sup>30</sup> <http://www.fameconciliacion.es/nav/medidas-de-conciliacion/politica-de-flexibilidad/> visitado el 25/05/2012

<sup>31</sup> <http://es.wikipedia.org/> visitado el 25/05/2012

### 2.3 Herramientas para el Teletrabajo

	GROUPWARE
Definición	Sistemas basados en computadoras que apoyan a grupos de personas que trabajan en una tarea común y que proveen una interfaz para un ambiente compartido.
Funciones	Mantener la información en un solo sitio común para todos los miembros. Interactuar con otros usuarios, de forma escrita, voz o video.
Herramientas actuales de acceso abierto	Google Drive Sky Drive Skype Aplicaciones Android para multiconectividad

### 2.4 Políticas del Teletrabajo

Establecer políticas adecuadas para orientar y apoyar el desarrollo del teletrabajo es esencial para que funcione, durante la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información, en 2003, se señaló que deberían estar dirigidas a:<sup>32</sup>

- Alentar el desarrollo de las mejores prácticas para los trabajadores electrónicos, empleadores electrónicos, a nivel nacional, sobre principios de justicia e igualdad de género, respetando todas las normas internacionales relevantes.
- Promover nuevas formas de organización del trabajo y los negocios con el propósito de aumentar la productividad, el crecimiento y bienestar a través de la inversión en TICs y recursos humanos.
- Promover el teletrabajo para permitir que los ciudadanos, especialmente en los países en desarrollo y las pequeñas economías, puedan vivir en sus sociedades y trabajar en cualquier parte, y aumentar las oportunidades de empleo

<sup>32</sup> [Meléndez Sáenz, 2010], p. 40



para mujeres y personas con discapacidades. Al promover el teletrabajo, se deberá prestar especial atención a las estrategias que favorecen la creación de empleos y la retención de la fuerza laboral calificada.

- Promover programas de intervención temprana en ciencia y tecnología dirigidos a mujeres jóvenes para aumentar el número de mujeres en carreras vinculadas a las TICs.

## 2.5 Definición de Teletrabajo

El Teletrabajo es definido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) como:

“Una forma de trabajo en la cual (a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y (b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación.”<sup>33</sup>

## 2.6 Ley del Teletrabajo.

El 5 de junio de 2013 se publicó en el diario oficial “El Peruano” la Ley Nro. 30036, Ley que regula el Teletrabajo.

El teletrabajo ha sido definido como el desempeño subordinado de labores sin la presencia física del trabajador (“tele trabajador”), en la empresa con la que mantiene vínculo laboral, a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, mediante los cuales se ejercen el control y supervisión de las labores.

Las principales disposiciones de la norma son las siguientes:

- Cuando el tele trabajador aporte sus propios equipos o elementos de trabajo, el empleador debe compensar la totalidad de los

<sup>33</sup> OIT según Claudia Natalia Meléndez Sáenz, 2010, p. 35

gastos, sin perjuicio de los mayores beneficios que pudieran pactarse por acuerdo individual o colectivo.

- Por razones debidamente sustentadas, el empleador puede variar la modalidad de prestación de servicios a la de teletrabajo, con previo consentimiento del trabajador. Este cambio no afectará la naturaleza del vínculo laboral, la categoría, la remuneración y demás condiciones laborales, salvo aquellas vinculadas a la asistencia al centro de trabajo.
- El tele trabajador puede solicitar al empleador la reversión de la prestación de sus servicios bajo esta modalidad. El empleador puede denegar dicha solicitud en uso de su facultad directriz.
- El empleador puede reponer al tele trabajador a la modalidad convencional de prestación de servicios que ejecutaba con anterioridad, si se acredita que no se alcanzan los objetivos de la actividad bajo la modalidad de teletrabajo.
- El tele trabajador tiene los mismos derechos y obligaciones establecidos para los trabajadores del régimen laboral de la actividad privada. El contrato debe constar por escrito.

### 2.7 Las competencias del Tele trabajador<sup>34</sup>

El Teletrabajo requiere ciertas competencias indispensables por parte de los asalariados o contratados bajo esta nueva modalidad laboral.

La modalidad de Teletrabajo surgida a partir de la aplicación de las Tecnologías de la Informática y la Comunicación (TICs) al campo laboral, acarrea un cambio estructural en las relaciones que han mantenido hasta ahora los trabajadores con sus empleadores.

---

<sup>34</sup> <http://www.caminandoutopias.org.ar/> visitado 08/09/2013

Por la parte de los asalariados o contratados, aparecen nuevas competencias que son necesarias para cumplir satisfactoriamente los requisitos que garanticen un desempeño adecuado del Teletrabajo.

## 2.8 El Tele trabajador

La persona que se decida a Teletrabajar debe poseer la capacidad de auto motivarse. En su casa no va a estar el jefe físicamente presente presionándolo para que cumpla con su tarea, si el Tele trabajador no logra auto motivarse para realizar su actividad, difícilmente los resultados sean satisfactorios.

Para cumplir con los objetivos propuestos, quien trabaje a distancia debe administrar el tiempo. Una falencia en esta capacidad organizativa probablemente derive en el incumplimiento de los plazos estipulados para la entrega de la tarea requerida.

Al Tele trabajador no le debería preocupar la idea de trabajar en su casa. Esta preocupación podría surgir a partir de una primera impresión de fusión de la vida privada hogareña con el mundo del trabajo. Aquél que se desempeñe bajo los preceptos de esta nueva modalidad laboral, debe ser capaz de mantener una separación adecuada entre vida privada y vida profesional.

En el trabajo a distancia la comunicación constante es imprescindible, de esta manera, quien se decida a Teletrabajar, no debe rechazar el uso de los mensajeros instantáneos, el correo electrónico y los entornos colaborativos virtuales. A través de estas interfaces se mantiene el contacto con los superiores y con los compañeros de trabajo; se conocen los sucesos o problemas de la empresa; y se pueden evacuar las dudas concernientes a la actividad desarrollada.

El trabajo a distancia está mediado por la computadora conectada a Internet, por ello el Tele trabajador debe ser competente desde el punto de vista técnico. Debe ser una persona familiarizada tanto con



los aspectos de hard y software necesarios para llevar a cabo las tareas por las cuales está siendo remunerado.

## 2.9 La oficina en casa

Para poder Teletrabajar eficientemente, el empleado a distancia debe poseer un espacio suficientemente amplio en el cual desarrollar su tarea y acumular material.

Se recomienda contar con mobiliario adecuado a los efectos ergonómicos y que la habitación destinada para lo laboral resulte un lugar agradable. Para lograr esto se deben revisar las condiciones de luz, de temperatura y de ventilación.

Un aspecto importante a considerar es el grado de confidencialidad de la información relacionada con el trabajo. Nadie más que el empleado a distancia podrá acceder a los documentos concernientes a su actividad.

El tiempo destinado a la jornada laboral debe ser exclusivo. El Teletrabajador debe evitar todas las interrupciones posibles durante el desarrollo de sus tareas.

## 2.10 Consultoría

Desde hace mucho tiempo se ha reconocido a la consultoría de empresas u organizacional, en general, como un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las organizaciones a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales, sus objetivos emanados de la misión, analizar las causas que lo provocan, identificando las causas raíces y proyectar acciones para su perfeccionamiento y que estas se implemente. La labor actual del consultor como “agente de cambio”, implica la transferencia de conocimientos, *Know-How* y la capacitación del personal de las organizaciones, de forma implícita o explícita.

Para Álvarez López<sup>35</sup>, “La acción del consultor actual y el enfoque que generalmente se utiliza tiene como finalidad apoyar intensa y temporalmente a las organizaciones a realizar este proyecto y no ejecutarlo por sí mismo, de tal forma que sus directivos y trabajadores adquieran conocimientos y habilidades que lo conviertan en un verdadero consultor interno, agente endógeno de cambio en un proceso de mejora continua de los procesos y sus resultados esta modalidad “nueva” se ha denominado consultoría colaborativa (o participativa).

“La consultoría se considera ante todo como un método para mejorar las prácticas de gestión, sin embargo también se considera a ella misma como una profesión,” la consultoría como método y la consultoría como profesión constituyen las dos caras de una misma moneda” (Kubr, 1994 ).

“La consultoría organizacional se practica de muchas formas diferentes, Esas formas reflejan la diversidad de las organizaciones y los entornos en que actúan, sus propios consultores y los diversos enfoques para realizarla que estén en disposición de aceptar como válidos y que desde luego estarán muy influidos, por los enfoques y métodos de intervención que propongan los consultores internos.”

#### 2.10.1 Definición

Existen numerosas definiciones del término “consultoría” y de su aplicación a situaciones y problemas organizacionales. Si se dejan a un lado pequeñas diferencias estilísticas y semánticas, se llega a dos enfoques básicos de la consultoría.

Con el primer enfoque se adopta una visión funcional amplia de la consultoría, Fritz Steele<sup>36</sup>(1975) define la consultoría como sigue: “Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de

---

<sup>35</sup> [Álvarez, 2006]

<sup>36</sup> Citados por [Milán, 2002]

proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son”

En el segundo enfoque se considera la consultoría como un servicio profesional especial y se destacan varias características que debe poseer ese servicio. Según Larry Greiner y Robert Metzger<sup>37</sup>, “la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones. Las asociaciones profesionales de consultores de los Estados Unidos, el Reino Unido y otros países, así como empresas de consultoría individuales, utilizan definiciones análogas.

#### 2.10.2 Consultor

Persona capacitada que brinda sus servicios para dar apoyo a una persona u organización en la identificación de problemas y sus posibles soluciones.

#### 2.10.3 Servicio Consultivo

La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. Son asesores y no tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. De lo único que responden es de calidad e integridad de su asesoramiento; los elementos asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos. Por supuesto, en la práctica de la consultoría existen múltiples variantes

---

<sup>37</sup> [Greiner & Metzger, 1983] p. 7



y grados de “asesoramiento”. La práctica básica y el arte del consultor estriban no sólo en dar el consejo correcto, sino en darlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno. El cliente, a su vez, ha de aprender a solicitar y utilizar hábilmente los consejos del consultor. Estos elementos son tan importantes que es conveniente recordarlos en todos los instantes del trabajo de los consultores y del cliente que contrata sus servicios.

#### 2.10.4 Servicio Independiente

La consultoría es un servicio independiente. Un consultor debe estar en consideraciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses. Esta independencia del consultor tiene múltiples facetas y en algunos casos puede ser un asunto muy delicado.

#### 2.10.5 Independencia Financiera

Significa que el consultor no obtiene ningún beneficio de la medida adoptada por el cliente, por ejemplo la decisión de comprar una determinada marca de equipo. El deseo de obtener en el futuro otros contratos con el mismo cliente no debe influir en la objetividad del asesoramiento prestado en la tarea presente.

#### 2.10.6 Independencia Administrativa

Implica que el consultor no es un subordinado del cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas. Aunque esto no planea ningún problema a las organizaciones de consultoría autónomas, es un problema, en cambio, bastante complejo, aunque no insuperable, en la consultoría interna.

#### 2.10.7 Independencia Política

Significa que ni los directores ni los empleados de la organización cliente pueden influir en el consultor oficiosamente, recurriendo a autoridades o conexiones políticas, a su pertenencia a algún partido político o a otras influencias semejantes.

#### 2.10.8 Independencia Emocional

Significa que el consultor mantiene su distancia emocional, independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo que puedan existir al comienzo o que se creen durante la realización del cometido.

Las áreas de especialización más comunes son:

- Calidad
- Comunicación
- Contable y gerencial
- Cultura e Identidad Organizacional
- Desarrollo económico
- Diseño Organizacional
- Estrategia y organización
- Imagen Organizacional
- Ingeniería
- Inmobiliaria
- Internacionalización
- Logística
- Marketing y estudios de mercado
- Medio ambiente
- Recursos humanos
- Tecnologías de información y comunicación
- Marco Legal

En el Perú no existe normativa específica que regule el funcionamiento de empresas consultoras, estas son formadas bajo cualquiera de las formas societarias existentes por ley.

### 2.11 Factores Competitivos

Son aquellos elementos como la estructura de la competencia, la distribución del mercado, los factores tecnológicos, y los factores financieros que viabilizan la estrategia de un negocio para ser exitoso.

### 2.12 Gestión

Gestionar es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos. Implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente, entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.<sup>38</sup>

#### 2.12.1 Gestión del Conocimiento

Corresponde al conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, de manera que genere ventajas competitivas a través del tiempo.

---

<sup>38</sup> [http://med.unne.edu.ar/revista/revista108/con\\_claves\\_salud.html](http://med.unne.edu.ar/revista/revista108/con_claves_salud.html)



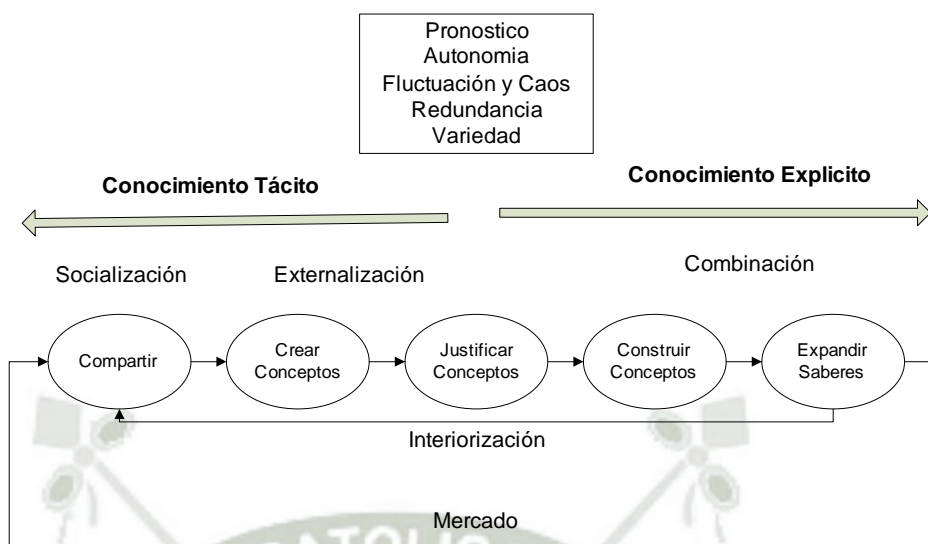


Figura No. 2 : Modelo de Conocimiento Organizacional según Nonaka

### 2.13. I+D

La expresión Investigación y Desarrollo (o I+D, en abreviatura) tiene una relevancia comercial especial aparte de su significado convencional de investigación y desarrollo tecnológico, en el contexto de comercio, "investigación y desarrollo" se suele referir a actividades de largo recorrido orientadas al futuro en tecnología o ciencia copiando la investigación científica y no se vincula tanto a la búsqueda de beneficios.

#### 2.13.1 Innovación

“Comprenden los nuevos productos y procesos así como las modificaciones tecnológicas importantes de los mismos. Una innovación se considera como tal, cuando es introducida en el mercado (innovaciones de productos) o utilizada en un proceso de producción (innovaciones de procesos). En ellas intervienen toda clase de actividades científicas, tecnológicas, de organización, financieras y comerciales”<sup>39</sup>

<sup>39</sup> [AECA –DGPYME, 2004], p. 6

### 2.13.2 Tecnología

Aplicación de los conocimientos científicos a las actividades humanas, con el propósito de hacer más eficiente y eficaz la producción de bienes y servicios.

La tecnología constituye la utilización sistemática del conjunto de conocimientos, para alcanzar un resultado práctico que propicie una elevación cultural y una contribución a la seguridad y al bienestar de las personas.<sup>40</sup>

### 2.14TIC

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son un conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que tienen como fin la mejora de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno, y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario.

## 3 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Al realizar la revisión de estudios de investigación similares, en diversas bibliotecas en línea, en Google Books, en las bibliotecas de las Universidades locales: Universidad Católica de Santa María, Universidad Católica San Pablo y Universidad Nacional de San Agustín.

En línea no se ha encontrado trabajos relacionados al teletrabajo y recursos humanos, pero si se han encontrado cuatro tesis en el Perú relacionados al tema de Teletrabajo, y por ende guardan relación con el tema de estudio.

### 3.1 Rosita Victoria Silva Pérez (2012)

Desarrolló una Tesis para obtener el título de abogado en la Universidad Privada del Norte, bajo el nombre de “Estudio de las Características del

<sup>40</sup> <http://edutec.perublogs.com/2006/02/19/>

Teletrabajo y Propuesta de Ley para su Incorporación en la Legislación Laboral Peruana”, donde llega a las siguientes conclusiones:

1. Los avances e innovaciones tecnológicas modificaron y simplificaron la forma de ejecución de labores haciéndolas más fáciles y eficientes. Así mismo originaron una nueva alternativa de trabajo, el teletrabajo, que se basa en el uso de tecnologías de información y/o telecomunicaciones.
2. En el mercado laboral peruano de hecho ya existen personas que ejecutan labores bajo la modalidad del teletrabajo, sin embargo la legislación laboral vigente no la reconoce por lo que se cree necesario e imprescindible una regulación específica que regule al teletrabajo por ser una figura laboral totalmente distinta a las que la Legislación Laboral Peruana reconoce.
3. Las características específicas del teletrabajo son: uso de tecnología informática y/o telecomunicaciones, horario flexible y no requiere la presencia física del Tele trabajador en un centro de labores de la empresa.
4. La situación jurídica laboral de los tele trabajadores en la ciudad de Cajamarca se da cumpliendo con los elementos del Contrato de Trabajo que son: Prestación personal, remunerada y bajo subordinación; a la vez los tele trabajadores concuerdan que su situación de satisfacción laboral con respecto al teletrabajo es satisfecha, sin embargo creen necesario que mediante la incorporación y reconocimiento del teletrabajo se protegerían mejor sus derechos laborales, mejorando su condición de trabajo y estabilidad laboral.
5. El teletrabajo otorga beneficios tanto a los trabajadores como a los empleadores, a los trabajadores puesto que mejora su calidad de vida por la flexibilidad de horario que le permite tener al trabajador, puesto que el mismo se autodisciplina para ejecutar sus labores, permitiéndole organizar su tiempo y equilibrar su vida personal y profesional. Para los empleadores, el teletrabajo significaría, de acuerdo a las circunstancias, la disminución de los costos fijos y variables, lo que implicaría reducción de gastos de mobiliario y materiales de oficina, ahorro de espacio físico, llamadas personales por teléfono, ahorro de energía eléctrica y térmica, ahorro de



gastos de alimentación al interior del centro laboral y otros costos inherentes a la condición de un trabajador tradicional de planta.

6. La incorporación del teletrabajo en la legislación laboral peruana además de cumplir la función protectora de los derechos laborales del tele trabajador, también elimina la confusión y disyuntiva de similitudes que se viene dando entre el trabajo a domicilio y el teletrabajo.
7. A través del teletrabajo y su oportuna incorporación en la legislación laboral peruana se promovería la inclusión laboral de personas discapacitadas, puesto que el teletrabajo no requiere el desplazamiento del trabajador a un centro de labores.
8. Otro beneficio del teletrabajo por su peculiaridad que no requiere el desplazamiento del trabajador a un centro de labores, contribuye indirectamente con el medio ambiente, reduciendo así la polución y contaminación ambiental que se da por el transporte diario de trabajadores a su centro de labores.
9. Los tele trabajadores tienen los mismos derechos laborales, beneficios y oportunidades laborales que los trabajadores convencionales, así mismo los tele trabajadores tienen derechos colectivos, como es formar parte de un sindicato, por lo que los dirigentes sindicales deben estudiarlo, aceptarlo y buscar mecanismos de protección a los tele trabajadores. El hecho que el trabajo no se ejecute de manera física en un centro de labores, no desmerece el trabajo que se realiza mediante el teletrabajo por lo que el teletrabajo y el trabajo tradicional deben tener un trato igualitario.
10. El teletrabajo es una figura laboral que es reconocida a nivel mundial con algunas excepciones como en el caso peruano, sin embargo, las normas no pueden seguir pasando inadvertido los nuevos cambios tecnológicos que se vienen dando a nivel mundial y que ya tienen gran trascendencia nacional, las normas también deben modernizarse y adecuarse a los cambios que han originado una nueva alternativa laboral, el teletrabajo.

### 3.2 Jorge Luis Alfaro Sacre, Manuel Richard Gallardo Gutiérrez, Johnny Herrera Montoya y Cecilia Morales Rodríguez (2010)

Realizaron una Tesis para optar el título de “Magíster en Organización y Dirección de Personas”, en la Universidad ESAN, titulada “Propuesta de un modelo de gestión para la aplicación del teletrabajo” donde dicen lo siguiente:

1. El objetivo principal de esta tesis es la propuesta de un Modelo de gestión para la aplicación del teletrabajo en el área funcional de tecnología de información y comunicaciones de las empresas del sector farmacéutico de Lima, Perú, en trabajadores con relación laboral de dependencia.
2. Si bien el teletrabajo se origina inicialmente en los años setenta en Estados Unidos como una forma de contribuir a la solución del problema de la escasez de combustible, por los congestionamientos y pérdidas de tiempo en la actividad de “ir al trabajo”, una vez que dicha crisis termina, el teletrabajo surge como una real opción laboral tanto por el impacto en reducción de costos para las empresas, como por su reconocimiento como alternativa útil para facilitar al trabajador un mejor manejo de la relación trabajo / familia, lo cual se reconoce tiene impacto directo en su motivación y por ende, en mejora de su productividad.
3. El contar tecnologías de la información y comunicación cada vez más disponibles y a menores costos, han contribuido ciertamente a viabilizar y permitir la expansión mundial de esta modalidad laboral, expansión a la cual nuestro país no debe permanecer ajeno.
4. La introducción del teletrabajo, sin embargo, tiene problemas a afrontar. Por un lado, la legislación aún no se adecua específicamente al teletrabajo; por otro, la decisión de tele trabajar demanda el cumplimiento de requisitos organizacionales y personales no siempre fáciles de implementar. A nivel de gobierno, si bien en algunos países existen políticas y medidas concretas dirigidas a impulsar el teletrabajo, tanto a nivel público como privado; en otros, aunque se reconoce los beneficios y se manifiesta interés en fomentar

el teletrabajo, no se dan las medidas ni condiciones adecuadas para su desarrollo, no estando nuestro país ajeno a ello.

5. La propuesta del Modelo de gestión para aplicación del teletrabajo permite dar respuesta a las preguntas de la investigación: las principales competencias del tele trabajador parecen ser adaptabilidad, confiabilidad, tolerancia a la soledad, capacidad para organizar su tiempo, automotivación, responsabilidad y autonomía; además de las tecnologías de la información y comunicaciones básicas para el teletrabajo, computadora personal y acceso a Internet, debe contarse con infraestructura multimedia y políticas de seguridad ; el marco legal específico para el teletrabajo no es un factor crítico para su aplicación; y las variables organizacionales más relevantes para tele trabajar son el compromiso y la flexibilidad de la gerencia, la confianza entre el tele trabajador y la empresa, el estilo de liderazgo y la administración por objetivos.

### 3.3 Tino Piero Vargas Raschio (2010)

Desarrolló una Tesis para obtener el título de abogado en la Pontificia Universidad Católica del Perú, intitulada ““La respuesta del ordenamiento laboral peruano frente al teletrabajo.””, y cuyas conclusiones son:

1. Una prestación laboral para ser considerada teletrabajo debe compartir los siguientes elementos:
  - Elemento espacial.
  - Elemento tecnológico.
  - Elemento organizativo.
  - El elemento jurídico: la subordinación.
2. Los elementos que tipifican el trabajo a domicilio, conforme el artículo 87° de la LPCL, son: (i) la libre elección del lugar de la prestación y necesariamente fuera del centro de trabajo; (ii) la ejecución de manera temporal y discontinua; y (iii) la ejecución de la prestación sin la supervisión directa e inmediata del empleador.



El teletrabajo', como marco teórico, no comparte ninguno de estos elementos, en atención que:

- En el teletrabajo no se da la libre elección del lugar de la prestación, por cuanto en ocasiones puede venir impuesto por parte del empleador y, en especial, porque la ubicación del trabajador puede resultar irrelevante dado que la prestación del servicio siempre se brindará en la empresa, gracias al acercamiento producido por las TICs.
  - En el teletrabajo, la estructura organizacional, no puede ser de naturaleza temporal y discontinua, por cuanto involucraría para el empresario enormes sobre costos de remplazo de equipos informáticos (hardware), y la no utilización de una serie de programas informáticos adquiridos (software de vigilancia electrónica, infraestructuras de intranet, entre otros), así como la reposición de oficinas, mobiliario y, de ser el caso, la recomposición de sus estructuras de mando intermedio; es decir, un retorno a una estructura de empresa tradicional, grandes oficinas, gran número de empleados, marcaje de tarjetas, entre otros, lo cual resulta totalmente inviable.
  - Pese a que el teletrabajo involucra un alejamiento físico entre el tele trabajador y su empleador, en este si se da un control permanente por medio de las nuevas tecnologías, que permite a los empleadores ejercer una supervisión de tipo directo e inmediato, muy diferente del trabajo a domicilio, pese a que los tele trabajadores, en ocasiones, organizan libremente su labor y horarios (como los trabajadores a domicilio), siempre estarán sometidos al poder de dirección (inicial y sucesivo) del empresario.
3. El avance de las TICs permite a los tele trabajadores acceder a las mismas condiciones de productividad que los trabajadores del establecimiento contratante y, en consecuencia, les permite proporcionar el mismo o similar resultado productivo. De ahí que, los tele trabajadores deban beneficiarse de

los mismos derechos, garantizados por la legislación y los convenios colectivos aplicables que los trabajadores comparables que trabajan en los locales de la empresa.

4. Un sistema de indicios basado en el tipo de supervisión electrónica llevada a cabo por el empleador, nos puede conducir a adoptar el tipo de regulación legal adecuado a la prestación laboral realizada mediante el uso de nuevas tecnologías y de esta forma suplir el vacío legal presentado.
5. La decisión de emplear el teletrabajo en una empresa involucra plantear una estructura organizativa distinta de la de una empresa tradicional, acción que escapa al ejercicio del *ius variandi*, por suponer una modificación del contenido mismo del contrato, al suponer una modificación radical en la forma de la prestación laboral, referidos al modo de la retribución, la jornada de trabajo, el sistema de trabajo y control, etcétera.

La transición del trabajo interno al teletrabajo en un telecentro o al trabajo móvil constituye una modificación sustancial de las condiciones de trabajo. La capacidad de esta imposición razonable por parte del empleador, dependerá de la posición asumida referente a la lectura del artículo 9º de la LPCL

Por el contrario, la aplicación del teletrabajo a domicilio presenta un escenario totalmente distinto referido a una modificación del régimen laboral; el mismo que exige necesariamente el acuerdo de ambas partes para realizar una novación contractual, en la cual se extingue un régimen laboral, el del contrato de trabajo común, para dar paso al régimen del trabajo a domicilio, por la carencia de un régimen particular que regule el teletrabajo por el momento en el país.

6. Dentro de las atribuciones del poder de dirección del empleador se encuentra la facultad fiscalizar al trabajador. Debido al distanciamiento físico que involucra el teletrabajo, el ejercicio de dicha facultad se desarrolla de forma informática, a esto se le llama fiscalización electrónica.

Los límites de la fiscalización electrónica se circunscriben a los siguientes resultados:

- Las políticas de monitoreo no tienen la necesidad de acceder a los contenidos de los programas o correos realizados por el teletrabajador, sino exclusivamente a realizar un análisis de aspectos cuantitativos que indaguen el tipo de programas o aplicaciones utilizadas, tipos de páginas web consultadas, cantidad de correos enviados.
  - La vigilancia electrónica al ser un mecanismo de fiscalización realizado a través de circuitos cerrados de televisión, videocámaras y sistemas de audio puede ser mucho más penetrante e invasiva que los sistemas tradicionales, de ahí que, dicho mecanismo debe recaer solamente sobre el quehacer profesional del teletrabajador y no así sobre su esfera privada.
7. No procede considerar como excluido de la jornada máxima a los teletrabajadores, en la medida que el teletrabajo no involucra la ausencia de supervisión. Sin embargo, la medición del trabajo, tiempo de dedicación, producción, etc., debería realizarse bajo parámetros diferentes, debiendo fijarse como referencia la de la jornada de trabajo establecida en la empresa y sobre ella efectuar los cálculos correspondientes a dedicaciones, productividad, etc. de forma que se mantenga la igualdad entre los diferentes trabajadores de la empresa.

Esta conclusión parte de tener presente que si el trabajo y el control ejercido por el empleador hacia el teletrabajador es igual como si el trabajo fuese realizado en los locales de la empresa, no es consecuente que para efectos de los derechos laborales (a modo de ejemplo jornada máxima), los derechos correspondan como si el trabajo se encontrase fuera de la misma.

8. El teletrabajo involucra una serie de dificultades para el adecuado ejercicio del derecho a la libertad sindical, debido a la dispersión geográfica de la masa laboral. Problemas como los de adscripción de los teletrabajadores a un centro de trabajo, se reflejan principalmente para organizaciones sindicales infra empresariales, por cuanto el criterio locativo puede ser muy variado y, por no decirlo, confuso dentro del escenario que nos presenta el teletrabajo.



Teniendo presente que el teletrabajo involucra una conexión directa con el servidor de la empresa principal y la posibilidad de interacción en tiempo real, cabe plantear la posibilidad de que el verdadero centro de trabajo sea el lugar donde se encuentre el servidor central del empleador, donde se establece y mantiene su presencia el tele trabajador y de ahí que sea el sindicato de la empresa con la que mantiene conexión virtual, el llamado a defender las principales reivindicaciones.

9. El mejor tipo de negociación para el colectivo de tele trabajadores dentro de un escenario de dispersión geográfica de la masa laboral, es la existencia de una negociación articulada, donde un sindicato gremial de tele trabajadores, que en el ámbito de su competencia (local o nacional) proteja las principales reivindicaciones de este gremio, para que en una negociación de menor nivel, como el de empresa, negocie las reivindicaciones propias el puesto de trabajo.
10. El teletrabajo “offshore” o transnacional, involucra la capacidad del empresario de contratar mano de obra de cualquier parte del mundo sin tener que desplazarse, sin necesidad de contar con un establecimiento en el país de destino, y con la ventaja de la práctica irrelevancia del tiempo de transmisión de resultado productivo, todo gracias al uso de las nuevas tecnologías. Esta modalidad involucra la presencia de una relación de trabajo internacional, obligándonos a considerar como lugar de ejecución el del domicilio del tele trabajador, sino el de ubicación del servidor del empleador.

De esta forma, deberemos realizar una relectura del artículo 2095° del Código Civil y considerar, como lugar de ejecución del contrato de trabajo, el nacional propio del Estado en que se encuentra ubicada la empresa empleadora, en la medida que desde la misma se realiza la prestación misma, aunque de forma virtual.

### 3.4 Cintya Yaneth Díaz Coronel (2008)

Desarrolló una Tesis para obtener el título de abogado en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, bajo el nombre de “Propuesta

legislativa sobre teletrabajo en Perú.”, donde llega a las siguientes conclusiones:

1. La aparición del teletrabajo obedece a la revolución de las tecnologías de la información y las comunicaciones y al influjo que bajo “nuevas formas flexibles de trabajo” se produjo en el ámbito laboral.
2. El teletrabajo, por su propia naturaleza permite que el tele trabajador preste sus servicios personales en un lugar diferente a aquel donde funcionan las oficinas de la empresa, ya sea en un telecentro, en el hogar que el tele trabajador comparte con su familia, o cualquier otro lugar del mundo, siempre y cuando se encuentre conectado al sistema informático de la empresa.
3. La característica fundamental del teletrabajo en relación con otras modalidades que se desarrollan fuera del centro laboral, radica en que para la realización del trabajo y para el envío de los resultados del mismo, así como para el control de los avances y resultados por parte del empleador, el tele trabajador utiliza herramientas de alta tecnología, ya sea en el ámbito de las comunicaciones como en el de la informática.
4. La prestación de servicios bajo la modalidad de teletrabajo configura, sin ninguna discusión, una relación laboral con la presencia de los tres elementos esenciales: prestación personal de servicios, remuneración y subordinación. Dicha modalidad puede ser considerada como una especie dentro del género “trabajo a distancia”.
5. La prestación de servicios es personalísima y por cuenta ajena, debido a que existe un compromiso contractual entre tele trabajador y empleador.
6. La remuneración es el pago que percibe el tele trabajador por la aplicación de sus conocimientos en la ejecución del trabajo y en el manejo de la alta tecnología. Debe ser igual a la que perciben los trabajadores que laboran para y dentro de la misma empresa para la cual trabaja el tele trabajador, siempre y cuando ambos trabajadores pertenezcan al mismo grupo profesional y categoría. Esto se fundamenta en el principio de igualdad y no discriminación en materia remunerativa reconocido por Instrumentos

Internacionales de Derechos Humanos genéricos y específicos, así como en la propia Constitución Política del Perú y las normas legales pertinentes.

7. La subordinación, entendida como el derecho de quien está investido del poder de imponer su voluntad y en la obligación de quien es sujeto pasivo de aceptar o secundar esa voluntad, adecuando a la misma su conducta, es “susceptible de asumir una variedad de grados”. De esta forma la subordinación tendrá manifestaciones diferentes a las tradicionales, por ejemplo: que el tele trabajador tenga acreditación de la empresa para participar en los foros electrónicos de discusión; que el tele trabajador figure en las listas de distribución interna de documentos y en los directorios; que el tele trabajador deba presentarse en las oficinas de la empresa cuando sea citado; que posea la clave de acceso al sistema informático de la empresa para la cual trabaja; que haya realizado implementaciones por invitación de la empresa; que tenga continuidad, permanencia en la prestación del servicio por el tele trabajador; que exista sujeción a órdenes e instrucciones del empleador; que exista vigilancia virtual; que el empleador pueda ejercer control directo sobre los resultados del servicio que presta el tele trabajador a través de la red; que el material y equipo de trabajo lo proporcione el empleador, etc.
8. No obstante las peculiares características del teletrabajo y la peculiar forma de prestación de sus servicios, el tele trabajador tiene iguales derechos que los trabajadores de oficina o tradicionales comparables. Por ende, le corresponden los mismos derechos y beneficios obtenidos por ley o convenio para los trabajadores del mismo grupo profesional y categoría que desempeñan su labor dentro de la empresa.
9. Los derechos fundamentales del tele trabajador no pueden ser transgredidos por las medidas de control que utilice el empleador. El empleador debe elegir entre las muchas medidas existentes la que menos afecte a la dignidad humana, a la intimidad del tele trabajador, a la de su familia y a las otras personas que se ven afectadas por el control extremo.



10. El teletrabajo se diferencia del trabajo a domicilio porque utiliza las altas tecnologías de las telecomunicaciones y la informática para realizar su trabajo y para enviarle a su empleador los resultados, mientras que el trabajo a domicilio es un tipo de trabajo manufacturero.
11. La parasubordinación es una institución parecida al teletrabajo. Se diferencia del teletrabajo porque no se encuentra dentro del ámbito del derecho laboral puesto que nace de un contrato comercial o civil. Los sujetos que participan son una empresa y un trabajador parasubordinado (persona natural) que mantiene una relación de coordinación, de dependencia económica, debido a que el trabajador parasubordinado se convierte en un trabajador indispensable para el crecimiento económico de la empresa (el trabajador emplea todo su tiempo desarrollando el trabajo por ello es que no puede realizar trabajos para otras empresas).
12. Esta forma flexible de trabajo ha sido regulada exitosamente en muchos países del mundo. La norma más importante a nivel mundial la constituye el Acuerdo Marco Europeo Sobre Teletrabajo que ha regulado de talladamente diversas cláusulas del contrato de teletrabajo, atendiendo a las características peculiares de esta forma de trabajo y al principio protector propio del Derecho Laboral.
13. <sup>41</sup>Es necesaria la adecuada regulación y fomento de esta forma de trabajo, puesto que no sólo es expresión del genio creador del hombre in situ en su naturaleza, sino que también tiene una serie de ventajas y beneficios que deben ser aprovechadas por nuestro país en el marco de la apertura mundial de la economía de la globalización.
14. <sup>42</sup>La regulación de esta modalidad laboral no sólo implicaría el fomento del empleo productivo sino que, además de la generación del empleo, dada la flexibilidad propia de este tipo de trabajo, permitiría la armonización del

---

<sup>41</sup> Se ha omitido las conclusiones 13 y 14 del documento original, por no ser relevantes al enfoque de esta investigación.

<sup>42</sup> Se ha omitido la conclusión 16 del documento original, por no ser relevante al enfoque de esta investigación.

trabajo y la familia; permitiría el ahorro de tiempo, combustible, pasajes, y otros gastos del tele trabajador y del empleador, reduciendo costos laborales (en el caso del empleador) y permitiendo al tele trabajador el ahorro de un porcentaje regular de su sueldo; permitiría la integración al mundo laboral de los trabajadores minusválidos, mujeres y jóvenes profesionales.

15. En suma, la regulación de esta modalidad laboral, propia del mundo moderno permitiría una protección eficaz de la persona y su dignidad, y evitar que se creen nuevas formas de explotación del hombre por el hombre.

## 4 EL CASO: NCA CONSULTORES S.A.C.

### 4.1 Reseña Histórica

NCA Consultores, inició sus operaciones el 15 de abril de 1992, inicialmente era una empresa individual que operaba bajo el nombre de “Nicolás C.A. Antezana Abarca – NCA Consultores”, las primeras actividades estaban orientadas al desarrollo de software, mantenimiento de equipos, instalación de redes, capacitación en tecnologías de información y comunicaciones, y el desarrollo de sistemas multimedia con fines turísticos y educativos, e implementación de Sitios WEB

Después de cinco años de operaciones, se plantea la primera transformación de la empresa, sometiéndose a un auto-diagnóstico y elaborándose un plan estratégico que ampliaba las operaciones a otras áreas como fueron:

- Economía y Finanzas
- Administración de Empresas
- Publicidad y Marketing
- Comunicaciones
- Seguridad

La empresa funcionó bajo este esquema hasta el 2002, en que nuevamente ante la demanda de diversos servicios por parte de los clientes, el crecimiento profesional del personal, y un proceso permanente de

innovación que siempre había guiado el espíritu de la empresa, se decidió replantear íntegramente ésta, con lo que se reajustaron no sólo los procesos de trabajo, sino que la propia estructura legal de la empresa fue adecuada a una sociedad anónima cerrada, se cambiaron los signos identificatorios de la consultora, y se definió tres áreas específicas de trabajo a través de las cuales se brindarían todos los servicios de la empresa.

- Tecnologías Emergentes
- Sistemas de Calidad
- Innovación Educativa

Y se reestructuran las áreas operativas de la empresa a fin de satisfacer las demandas de calidad, eficiencia y resultados exigidos por los clientes.

En el 2013, se ha llevado a cabo una nueva reestructuración de la empresa, tomando en cuenta todos los cambios tecnológicos, culturales, sociales y de comportamiento del mercado, definiendo seis áreas de trabajo, y manteniendo la cultura de servicio que es parte de nuestra filosofía, así como innovando nuestras plataformas de atención en línea y teletrabajo.

#### 4.2 Filosofía

La filosofía de NCA Consultores se basa en la búsqueda de la calidad, y la satisfacción de los clientes, así como en el planteamiento de ideas innovadoras, y la renovación permanente de los esquemas de trabajo.

A nivel interno confiamos en el conocimiento de nuestro personal, y en su capacidad creativa para responder a los retos que nos plantean nuestros clientes.

A nivel externo, nos gusta trabajar con nuestros clientes y estimular su capacidad para crear, creer en su propia gente, y tomar riesgos para crecer y sostenerse en el mercado.



### 4.3 Misión y Visión Corporativa

#### 4.3.1 Misión

NCA Consultores es una empresa que crea Soluciones, que soluciona Problemas, sus clientes son aliados estratégicos en la meta de lograr el desarrollo de la Sociedad sustentada en Conocimiento e Innovación, bajo un aprendizaje y mejora permanente.

#### 4.3.2 Visión

En NCA Consultores compartimos una perspectiva de futuro donde el esfuerzo individual, el talento humano y las capacidades de las personas sean reconocidas y ayuden a elevar el nivel tecnológico, cultural, social y económico del medio donde vivimos, de manera responsable, preservando el medio ambiente, e incorporando el conocimiento tácito de la Sociedad a una Cultura de Desarrollo sustentable y sostenible.

### 4.4 Organización

Desde sus inicios NCA Consultores ha tomado en cuenta para contratar personal, la iniciativa, la autoconfianza, el pensamiento creativo y las ganas de aprender.

Por ende nuestra estructura organizacional tiende a ser horizontal, presentando sólo tres niveles de jerarquía, por razones de responsabilidad:

- La Gerencia
- Los Jefes de Equipo (Team Leaders)
- Los Analistas Creativos o Consultores de Campo

La mayoría de funciones de la empresa se trabajan en una red (“clúster”) de servicios de terceros (“outsourcing”), facilitando así el desempeño eficiente de cada persona en base a objetivos y resultados.

En NCA Consultores, una de sus fortalezas ha sido la implementación de Teletrabajo desde el primer momento que inició sus operaciones, no

existen horarios rígidos, ni tarjetas de control, nuestro interés es la comodidad de nuestros trabajadores y la satisfacción de nuestros clientes... la exigencia se basa en resultados y no en horas hombre muertas en el escritorio.

#### 4.5 Organigrama

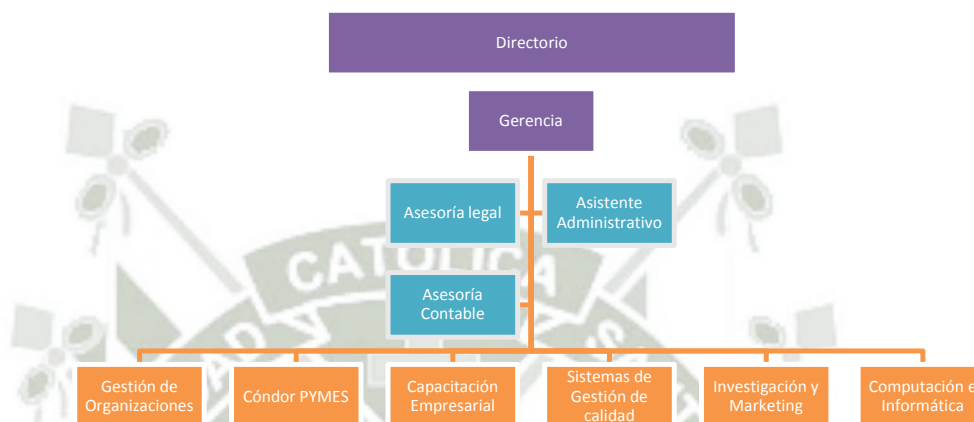


Figura No. 3 : Organigrama Funcional de NCA Consultores

## 5 OBJETIVOS

**5.1 Identificar las características de los recursos humanos en un entorno de trabajo en una empresa consultora**

**5.2 Identificar el Impacto del Teletrabajo en los Recursos Humanos**

## 6 HIPÓTESIS

Dado que los cambios tecnológicos han supuesto mejoras en el uso del tiempo, y de acceso a la información en las empresas.

Es probable que el teletrabajo impacte de manera positiva en los Recursos Humanos, con énfasis en el Entorno Social.

## II PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

### 1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN

#### 1.1 Técnicas

Para la recolección de datos se utilizará la técnica de la Entrevista cualitativa a profundidad, y de la Observación Documental.

#### 1.2 Instrumento

El instrumento documental que se utilizará será una Cédula de Entrevistas, para una entrevista dirigida; Y, para la observación documental se usará una ficha de observación no estructurada.

Estructura del Instrumento:

<i>Variable</i>	<i>Indicadores y Sub Indicadores</i>	<i>Técnicas e Instrumentos</i>	<i>Estructura del Instrumento</i>
Recursos Humanos	<b>Aspecto Laboral</b>		1,2,3,17,18, 19
	Estabilidad		4, 20
	Motivación		5, 21
	Fidelización		6, 22
	<b>Entorno Social</b>		
	Uso del Tiempo Libre	Entrevista	7,8, 23, 24
	Reconocimiento Social	Cualitativa a	9, 25
	Diversidad de Oportunidades	Profundidad, y	10, 26
Impacto del Teletrabajo	<b>Eficiencia</b>	Observación	11, 12, 27
	Ahorro de Tiempo	Documental.	13, 28, 29
	Dinero		14, 30
	<b>Flexibilidad</b>		
	Ubicuidad Temporal		15
	Ubicuidad Geográfica (O Flexibilidad Espacial)		16



### 1.3 Cédula de Entrevistas<sup>43</sup>

1. En 1997, ¿Cómo era la relación laboral con los trabajadores de la Consultora?
2. ¿Cuáles era los aspectos laborales más importantes?
3. ¿Cuántos recursos de la empresa se destinaban a la administración de las relaciones laborales?
4. ¿La estabilidad laboral era determinante para la contratación de trabajadores?
5. ¿Cuál era la Motivación principal de los trabajadores?
6. ¿Existía una Fidelización de los trabajadores para la empresa?
7. ¿Los trabajadores y funcionarios de la empresa gozaban de Tiempo Libre?
8. ¿Estaban satisfechos con el Tiempo Libre que disponían?
9. ¿Con la modalidad laboral que utilizaban en 1997, obtenían un Reconocimiento Social por su trabajo, y actividades extra laborales?
10. ¿Qué oportunidades de desarrollo personal podían aprovechar?
11. ¿La empresa obtenía resultados eficientes?
12. ¿Los trabajadores encontraban eficiente su relación laboral?
13. ¿Existía Ahorro de Tiempo en la entrega de proyectos y resultados para clientes?
14. ¿El manejo del Dinero era eficiente en función de la cantidad de trabajadores y su permanencia en la empresa?
15. ¿Cuál era la jornada laboral normal de los trabajadores?
16. ¿Dónde laboraban los trabajadores?

---

<sup>43</sup> Dado que la entrevista será dirigida solo corresponde hacer un esbozo de los temas a tratar, el entrevistador decidirá la secuencia y redacción de las preguntas durante el desarrollo de la misma.

17. Ahora en 2012, ¿Cómo era la relación laboral con los trabajadores de la Consultora?
18. ¿Cuáles era los aspectos laborales más importantes en la relación de la empresa con sus colaboradores?
19. ¿Qué recursos de la empresa se destinan a la administración de las relaciones laborales?
20. ¿Cómo se maneja el tema de la estabilidad laboral actualmente?
21. ¿Cuál es la Motivación principal de los trabajadores?
22. ¿Existe una Fidelización de los trabajadores para la empresa?
23. ¿Los trabajadores y funcionarios de la empresa gozan de Tiempo Libre?
24. ¿Están satisfechos con el Tiempo Libre que disponen?
25. ¿Actualmente, los trabajadores obtienen un Reconocimiento Social por su trabajo, y actividades extra laborales?
26. ¿Qué oportunidades de desarrollo personal pueden aprovechar?
27. ¿La empresa obtiene resultados eficientes?
28. ¿Existe Ahorro de Tiempo en la entrega de proyectos y resultados para clientes?
29. ¿Cómo es la jornada laboral normal de los trabajadores actualmente?
30. ¿Dónde laboran los trabajadores ahora?

## **2 CAMPO DE VERIFICACIÓN**

### **2.1 Ubicación Espacial**

El estudio se realizará en el ámbito de la empresa NCA Consultores S.A.C., ubicada en Las Beatas 704-A, Distrito de Yanahuara, Arequipa.

## **2.2 Ubicación Temporal**

Es un estudio comparativo entre dos coyunturas la situación en 1997 y la situación presente.

## **2.3 Ubicación Unidades de Estudio**

La población de estudio está compuesto por el personal directivo y de administración de Recursos Humanos de NCA Consultores, lo cual nos da un total de dos personas, por lo que este será un estudio de muestra de caso único que abarca al total de la población.

# **3 ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

## **3.1 Organización**

Para efectos de la recolección de datos, se coordinará con el Gerente de NCA Consultores S.A.C.

## **3.2 Recursos**

Se utilizará Cédulas de Entrevista y Fichas Documentales.

## **3.3 Criterio para manejo de Resultados**

Una vez recolectados los datos se sistematizaran estadísticamente para sus análisis, interpretación y conclusiones finales.



### III CRONOGRAMA DE TRABAJO

Tiempo Actividad	Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del Proyecto																
Desarrollo del Proyecto																
- Recolección de Datos																
- Sistematización																
- Conclusiones y Sugerencias																
Elaboración del Informe																

## **ANEXO B: LEY N° 30036 - LEY QUE REGULA EL TELETRABAJO**

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

POR CUANTO:

EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA;

Ha dado la siguiente ley:

**LEY QUE REGULA EL TELETRABAJO**

### **Artículo 1.** Objeto de la Ley

La presente Ley tiene por objeto regular el Teletrabajo, como una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC), en las instituciones públicas y privadas, y promover políticas públicas para garantizar su desarrollo.

### **Artículo 2.** Definición de teletrabajo

El teletrabajo se caracteriza por el desempeño subordinado de labores sin la presencia física del trabajador, denominado “tele trabajador”, en la empresa con la que mantiene vínculo laboral, a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, mediante los cuales se ejercen a su vez el control y supervisión de las labores.

Son elementos que coadyuvan a tipificar el carácter subordinado de esta modalidad de trabajo la provisión por el empleador de los medios físicos y métodos informáticos, la dependencia tecnológica y la propiedad de los resultados, entre otros.

### **Artículo 3.** Reglas sobre el uso y cuidado de los equipos

Cuando los equipos sean proporcionados por el empleador, el tele trabajador es responsable de su correcto uso y conservación, para lo cual evita que los bienes sean utilizados por terceros ajenos a la relación laboral.

Cuando el tele trabajador aporte sus propios equipos o elementos de trabajo, el empleador debe compensar la totalidad de los gastos, incluidos los gastos de comunicación, sin perjuicio de los mayores beneficios que pudieran pactarse por acuerdo individual o convenio colectivo. Si el tele trabajador realiza sus labores en una cabina de internet o en un equipo proporcionado por terceras personas, el empleador asume los gastos que esto conlleva.

El Reglamento establece la forma como se efectuará esta compensación de condiciones de trabajo.

#### Artículo 4. Carácter voluntario y reversible del teletrabajo

Por razones debidamente sustentadas, el empleador puede variar la modalidad de prestación de servicios a la de teletrabajo, previo consentimiento del trabajador.

El cambio de modalidad de prestación de servicios no afecta la naturaleza del vínculo laboral, la categoría, remuneración y demás condiciones laborales, salvo aquellas vinculadas a la asistencia al centro de trabajo.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el primer párrafo, el tele trabajador puede solicitar al empleador la reversión de la prestación de sus servicios bajo esta modalidad. El empleador podrá denegar dicha solicitud en uso de su facultad directriz.

El empleador puede reponer al tele trabajador a la modalidad convencional de prestación de servicios que ejecutaba con anterioridad si se acredita que no se alcanzan los objetivos de la actividad bajo la modalidad de teletrabajo.

#### Artículo 5. Derechos y obligaciones laborales

El tele trabajador tiene los mismos derechos y obligaciones establecidos para los trabajadores del régimen laboral de la actividad privada. Pueden utilizarse todas las modalidades de contratación establecidas para dicho régimen. En todos los casos, el contrato de trabajo debe constar por escrito.

### DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES

#### PRIMERA. Teletrabajo en el régimen laboral público

Las entidades públicas sujetas al régimen laboral del Decreto Legislativo 276, Ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público, y a regímenes especiales, se encuentran facultadas para aplicar la presente norma cuando así lo requieran sus necesidades. El reglamento establece las cuotas mínimas de personal sujeto a esta modalidad, de acuerdo a las necesidades de cada entidad.

#### SEGUNDA. Plazo para establecer políticas públicas de teletrabajo

Dentro de los noventa (90) días hábiles de entrada en vigencia de la presente Ley, el Ministerio de trabajo y Promoción del Empleo formula las políticas públicas referidas al teletrabajo para garantizar su desarrollo y su preferente utilización a favor de las poblaciones vulnerables, para lo cual coordina con la Autoridad Nacional del Servicio



Civil (SERVIR), con la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI), con el Consejo Nacional para la integración de las personas con Discapacidad (CONADIS) y con la Comisión Multisectorial para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú (CODESI).

TERCERA. Financiamiento en las entidades del Estado

Las acciones a cargo de las entidades del Estado de los diferentes niveles de Gobierno, que se deban implementar para el cumplimiento de lo dispuesto en la presente norma, se financian con cargo a sus respectivos presupuestos institucionales, sin demandar recursos adicionales al Tesoro Público.

CUARTA. Reglamentación

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, mediante decreto supremo, reglamenta la presente Ley en un plazo máximo de noventa (90) días hábiles desde el inicio de su vigencia.

Comuníquese al señor Presidente Constitucional de la República para su promulgación.

VÍCTOR ISLAS ROJAS

Presidente del Congreso de la República

MARCO TULIO FALCÓN PICARDO

Primer Vicepresidente del Congreso de la República

AL SEÑOR PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

POR TANTO:

Mando se publique y cumpla

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los cuatro días del mes de junio del año 2013

OLLANTA HUMALA TASSO

Presidente Constitucional de la República

Juan F. Jiménez Mayor

Presidente del Consejo de Ministros

